الرقم التسلسلي..........

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم علوم التسيير



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

تخصص: علوم التسيير
فرع:إستراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي
إعداد الطالبة:كباب منال

الموضوع:

دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية
دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة(AMC)
-العلمة سطيف-

نوقشت علنا بتاريخ:24-01-2007.. أمام لجنة المناقشة المكونة من:

د.رحيم حسين	أستاذ محاضر	المركز الجامعي برج بوعريريج	رئيسا
د. بن يعقوب الطاهر	أستاذ محاضر	جامعة سطيف	مقررا

مقدمة:

يظهر في البيئة الاقتصادية الحالية الدور الفعال للتسويق والحاجة الماسة إليه لضمان بقاء المؤسسة واستمراريتها، فهو المفتاح السري لانفتاح أبواب التقدم والركيزة الأساسية في النشاط الاقتصادي، وقد برزت أهميته بشكل قوي خاصة في تلك الصناعات التي تعيش أجواء تنافسية كبيرة،وقد تعاظم دوره الاستراتيجي خلال القرن 21 نتيجة للثورة الهائلة في مجالات الاتصال والتكنولوجيا التي حولت العالم إلى قرية كونية صغيرة بالإضافة إلى أذواق وقدرات المستهلكين التي تتغير بسرعة وكذلك اتجاه معظم اقتصاديات الدول نحو ميكانيزمات السوق الحرة وانتقالهم من اقتصاد مخطط إلى اقتصاد السوق.

لقد أصبحت العولمة هي السمة المميزة لعصرنا الراهن حيث زالت الحواجز والقيود التجارية وتحول العالم إلى سوق واحدة الرابح فيه هو من ينجح في استخدام الأساليب التسويقية استخداما فعالا في ظل منافسة لا ترحم الضعفاء والخاملين .

كما أخذت منظمة التجارة العالمية التي تتسابق الدول لدخول في عضويتها تسهم إسهاما فعالا في تحويل العالم إلى ساحة صراع موحدة لابد فيها من استخدام مختلف الأساليب العصرية من اجل البقاء في السوق ومن أهم هذه الأساليب وأبرزها هي الأساليب التسويقية.

إن الأساليب التسويقية لا تقتصر على شكل واحد بل هي تشمل كل ما يسمى بعناصر المزيج التسويقي بما فيها عنصر تخطيط المنتج والتسعير والتوزيع والترويج ،وكل واحد من هذه العناصر له أهميته التي لاتقل عن أهمية العناصر الأخرى،ذلك أن هذه العناصر يكمل بعضها بعضا ولا يمكن نجاح عنصر دون نجاح العناصر الأخرى ،لذلك فان استخدام هذا المزيج يجب أن يكون بتناسق وتناغم بحيث يستخدم كل عنصر في الوقت والمكان المناسب.

وما يلاحظ في عصرنا هذا تنوع في السلع والخدمات مما جعل من الضروري إيجاد وسيلة فعالة تربط بين المنتج والمستهلك لذلك ظهرت الحاجة لاستخدام العديد من الوسائل والأنشطة التي تحقق ذلك ومن أهمها الأنشطة الترويجية التي تعمل على تعريف المستهلك الحالي والمرتقب بنوعية السلع والخدمات ومعاونته بصورة صادقة في اكتشاف احتياجاته ومن ثم إشباعها بالإضافة إلى أنها وسيلة تمكن المؤسسة من المحافظة على حصتها السوقية.

إشكالية البحث:

من مجمل ما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث على النحو التالي:

هل يمكن لإستراتيجية الترويج أن تلعب دورا في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة مع تحسين المركز التنافسي لها؟

ومن خلال الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

-ما هو مفهوم إستراتيجية الترويج؟

-كيف يمكن وضع وصياغة إستراتيجية ترويجية في ظل التطورات والتغيرات المحيطة بالمؤسسة؟

-ما هي العناصر التي تكون المزيج الترويجي والأكثر اعتمادا في المؤسسة؟

-ما هو مفهوم التنافسية والميزة التنافسية ؟

-فيما تتمثل معايير واستراتيجيات التنافسية وما مدى تطبيق المؤسسة لهذه الاستراتجيات ؟

الفرضية الرئيسية:

للإجابة على مجمل هذه الأسئلة فانه سيتم الانطلاق من الفرضية الرئيسية التالية:

"تبني المؤسسة الاقتصادية لإستراتيجية ترويجية محكمة تتلائم مع المستجدات الداخلية الخارجية المحيطة بها تسمح لها بتنمية إمكانياتها التنافسية"

الفرضيات الفرعية:

انطلاقا من الفرضية الرئيسية يمكن صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

-وضع إستراتيجية ترويجية تتجاوب مع التطورات والتغيرات المحيطة بالمؤسسة يضمن لها ميزة تنافسية .

-إن المزيج الترويجي الأمثل يدعم تحقيق الأهداف المرجوة منه ويضمن فاعلية إستراتيجية الترويج.

-تبني المؤسسة لمنظومة متكاملة للاستراتيجيات التنافسية يضمن لها مواقع الصدارة في السوق مع إعطائها مزايا تنافسية أخرى.

-وضع إستراتيجية ترويجية فعالة متكاملة مع استراتيجيات المزيج التسويقي تساعد في تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعا نادرا ما تطرق إليه الباحثين مقارنة لما له من أهمية إذ يعتبر موضوع الساعة حيث أنها تعالج إشكالية فعالية إستراتيجية الترويج في ظل البيئة الحالية التي تشهد الكثير من التحولات والتغيرات ،ولعل أهم هذه التغيرات هي العولمة التي أدت إلى تحرير التجارة وفتح الأسواق أمام جميع السلع وإزالة الحواجز مما جعل المؤسسة تواجه منافسة عالمية حادة ليس في الأسواق الخارجية وإنما أيضا في السوق المحلية الذي ستغزوه منتجات أكثر جودة من المنتجات الوطنية وإتباع المسوقين لها أساليب ترويجية متطورة هذا يستدعي من المؤسسة المحلية تطوير أساليبها الترويجية وإتباع إستراتيجية ترويجية محكمة تمكنها من ضمان مكانة تنافسية في السوق.

الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة إلى توضيح الدور الفعال الذي يلعبه الترويج كأحد أهم عناصر المزيج التسويقي في جعل المؤسسة تحسن مركزها التنافسي وذلك بإتباع استراتيجيات ترويجية تتلائم مع الظروف المحيطة بها.

كما تهدف الدراسة إلى إيضاح وإزالة بعض الغموض في مجال الإستراتيجية، والترويج، وتسليط الضوء على مفهوم التنافسية والميزة التنافسية، وذلك من خلال الأسس النظرية والتطبيقية وكذلك التهيئة والتمهيد لدراسات أخرى في هذا المجال.

منهج البحث:

ليس بالإمكان القيام ببحث علمي دون اللجوء إلى اعتماد منهج علمي بقواعده تتم دراسة المشكل المطروح.

وقد لمسنا في دراستنا لهذا الموضوع ضرورة اللجوء إلى مناهج مختلفة ومتعددة، لأن المعلومات المراد الوصول إليها تختلف من حيث المنشأ و المكان و الزمان و كذلك الكيفية التي يمكن على أساسها اقتناص هذه المعلومات، الأمر الذي استدعى منا اعتماد المناهج التالية:

أ- المنهج الوصفي التحليلي:

يركز المنهج الوصفي التحليلي بدرجة أولى على جمع وتلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بظاهرة معينة،والذي يهدف إلى دراسة ظاهرة ما من جميع خصائصها وأبعادها في إطار معين

ثم القيام بتحليلها استنادا إلى البيانات المجمعة ومحاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها والوصول إلى نتائج قابلة للتعميم وهذا ماتم الاعتماد عليه من اجل عرض وتحليل مختلف المعلومات المتعلقة بإستراتيجية الترويج والتنافسية وإسقاط ذلك على المؤسسة محل الدراسة.

ب- المنهج التاريخي:

وهذا من خلال تتبع مسار المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة .

ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم استخدام الأدوات ومصادر البيانات الآتية:

-المسح المكتبي بالاطلاع على مختلف المراجع التي لها علاقة بجوانب الموضوع؛

-الوثائق الخاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة؛

-المقابلات والزيارات الميدانية؛

-المصادر الأخرى كمواقع الانترنت.

خطة البحث:

في سبيل معالجة الموضوع، تم تقسيمه إلى قسمين بأربعة فصول في مجموعها:

***القسم الأول**: وقد تناولنا فيه الجانب النظري للدراسة،وتم تقسيمه إلى ثلاث فصول:

الفصل الأول:تناولنا فيه مجمل المفاهيم حول الإستراتيجية والدارة الإستراتيجية ومراحل إعداد الإستراتيجية.

الفصل الثاني :تناولنا فيه إستراتيجية الترويج ومجمل أهدافها مع التطرق إلى عناصر المزيج الترويجي ،ومراحل إعدادها.

الفصل الثالث:تناولنا فيه مفهوم التنافسية والاستراتيجيات الخاصة بها ،ومعايير التنافسية.

***القسم الثاني**:تم تخصيصه للدارسة الميدانية ،ويحتوي على فصل واحد كمايلي:

مقدمة :

تشتمل كافة المجتمعات على أنواع مختلفة من منظمات الأعمال ،فمنها منظمات تنمو حجمها و تتوسع فيما تقدمه للمجتمع من سلع أو خدمات ،و تقوم باستخدام موارد بشرية كبيرة ،كما أنها تفتح العديد من الفروع و الوحدات الجديدة في مناطق و أسواق جديدة، وهناك من المنظمات التي تواجه مشكلات ومحددات كبيرة في مجال استمرارها و بقائها،وبالتالي فإنها تتعرض إلى الإفلاس والانهيار و الخروج من ميدان الأعمال ،و قد تنطبق هذه الحالة على بعض المنظمات التي تعمل في نفس السوق،و لربما تقوم بإنتاج نفس النوع من السلع أو الخدمات ولذلك يثار السؤال التالي :ما هو سر الاختلاف في معدل النجاح و الاستمرار بين المنظمات ؟ و الإجابة العلمية المحددة هي إن نجاح أو فشل أية منظمة إنما يعتمد على طبيعة وأنواع الاستراتيجيات التي تتبعها هذه المنظمات و لذلك تثار العديد من التساؤلات بصدد نجاح أو فشل هذه المنظمات :

ما هي الإستراتيجية و بماذا تختلف عن السياسات وعن الخطط التشغيلية و ما هي مداخلها ومفاهيمها وماهي الإدارة الإستراتيجية بوصفها إدارة شاملة ومتكاملة وماهي مداخلها و فوائدها للمنظمات .

وعليه يتم تناول هدا الفصل في ثلاثة مباحث :

المبحث الأول:ماهية وتطور الإستراتيجية

المبحث الثاني:الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثالث:عناصر الإدارة الإستراتيجية

المبحث الأول :ماهية وتطور الإستراتيجية

المطلب الأول:ظهور وتطور مفهوم الإستراتيجية

استخدم لفظ الإستراتيجية منذ قرون في العمليات وهي كلمة يونانية قديمة مشتقة من كلمة **إستراتيجيون** [1] تعني فن القيادة ،أي كيف يستخدم القائد "الجنرال" القوى المحيطة لضمان النصر في الحرب، وحتى حرب نابليون كان يقصد بالإستراتيجية علم وفن مواجهة العدو عن طريق القوة العسكرية، أوهي الخطة العامة الموضوعة لإحراز هدف معين .

وقد وسع نابليون مفهوم استخدام الإستراتيجية لتشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية التي تحسن الفرصة للنصر العسكري .

وتختلف الإستراتيجية عن التكتيك وهي كلمة يونانية أيضا مشتقة من كلمة **تاسين**[2]ويقصد بها فن القيادة في ميدان المعركة ،أو بأنه تخطيط يوضع لمعركة واحدة أوطريقة تنفيذ حملة عسكرية و إدارتها، أو مجموع الخطط المرحلية و البرامج الموضوعة لتنفيذ أهداف المنظمة.

إذن من خلال ما تقدم يمكن القول أن مصطلح الإستراتيجية ،مشتق من فن الحرب والذي معناه التخطيط والتنفيذ لسياسات وطنية أو تحالفات معينة وذلك باستخدام كل الموارد المتاحة.

وعلى هذا الأساس فقد استخدم هذا المصطلح بصفة عامة بالنسبة للأشياء الضخمة والطويلة الأمد،كما ادخل هذا المصطلح في تسيير الأعمال ليأخذ فيما بعد معنى ما يسمى سابقا بالسياسة أو السياسة التجارية.

وقد انتقل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال الأعمال في بداية عشرية الستينات، حيث أصبحت أغلب المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية مزودة بخطة إستراتيجية تتناول خصوصا اختيار مجالات النشاط وطبيعة وكثافة اندفاع المنظمة فيها.

وقد اقترن ظهور الإستراتيجية في علوم التسيير بإسهامات كل من شاندر(SChandler)و(Igor ansoff) وباحثي(H.B.S) فقط سلط (SChandler) الضوء في مؤلفه(Strategy And Structure)،على العلاقة بين الإستراتيجية و هيكلة المنظمة وفي الوقت نفسه أسهب المؤلف في تناول مراحل إعداد الإستراتيجية و تنفيذها إلى الحد الذي جعل البعض

[1]–عايدةسيد حطاب،الإدارة والتخطيط الاستراتيجي،دار الفكر العربي،الطبعة الأولى،1985،ص،33.34.

[2]–نفس المرجع السابق،ص،35.

يربط ميلاد الإستراتيجية به باعتباره أول من أسسها بناء على تصور سبقي للمستقبل موجه نحو تنمية المنظمة ومدعم بمعطيات حول تلازمات حجم بالإنتاج التكاليف،الأرباح[1].

المطلب الثاني:ماهية الإستراتيجية

في حقيقة الأمر هناك العديد من التعاريف لهذه الكلمة، باختلاف وجهات النظر،وبطبيعة الحال يتوقف المعنى المقصود بالإستراتيجية على التعريف الذي يتم قبوله لها،فمن الناحية اللغوية، *يمكن تعريف كلمة الإستراتيجية بأنها "خطة أوسبيل العمل ،والذي يتعلق بجانب يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل"[2]غير أن هذا المفهوم لا يعكس المضمون العلمي للإستراتيجية ،حيث لا يمكن دائما تحديد تلك الأعمال ذات الأهمية الدائمة للمنظمة ككل،وعليه فقد ازداد الاهتمام لتحديد مفهوم الإستراتيجية بحيث يمكن أن تساعد في تطبيقها واستخدامها من قبل القائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المنظمة .

*يعرف(Thomas)الإستراتيجية على أنها"خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة و أهدافها،بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"[3] .

وقد حاول بعض الباحثين تفسير هذا المفهوم بهدف إيضاح أبعاده الأساسية والتي تتمثل في:

1-إن الإستراتيجية ما هي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة ،وهي رسالة المنظمة في المجتمع، كما أنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية الدنيا داخل المنظمة وعليه فانه لا يمكن لأية منظمة أن تستخدم المفهوم الاستراتيجي،إلا في ظل امتلاكها لرسالة واضحة ومحددة تحديدا دقيقا؛

2-إن الإستراتيجية تهدف إلى خلق درجة من التطابق، والتي تتسم بالكفاءة العالية بين عنصرين أساسين وهما:

أ-خلق درجة من التطابق بين أهداف المنظمة وبين غاية المنظمة،حيث لا تتمكن المنظمة من إن تعمل في ظل وجود حالة من التناقض بين الأهداف و الغايات التي تعمل على تحقيقها؛

---

[1] -عبد المليك مزهودة،الفكر الاستراتيجي التسييري،مجلة العلوم الإنسانية،جامعة محمد خيضر،بسكرة،العدد4،ماي 2003،ص،109.

[2] -اسماعيل محمد السيد،الإدارة الإستراتيجية،مفاهيم وحالات تطبيقية،الدار الجامعية،الإسكندرية،2000،ص،25.

[3] -فلاح حسن الحسيني،الإدارة الإستراتيجية،دار وائل للنشر،عمان،الطبعة الأولى،2000،ص،13.

ب-خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها ،ومعنى ذلك إن الإستراتيجية تعمل عندما تعكس رسالة المنظمة تلك الظروف البيئية المؤثرة فيها.

والإستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ في الاعتبار التهديدات والفرص البيئية و الموارد و الإمكانيات الحالية لهذه المنظمة،وهذا المفهوم إنما يشتمل على ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر بدرجة كبيرة على الإستراتيجية و هي :

1-البيئة الخارجية و متغيراتها السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية والتكنولوجية ؛

2-الموارد والإمكانيات الداخلية ،خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي والقيادة والقوة والقيم؛

3-الأهداف التي تحددها المنظمة وتسعى لانجازها ضمن إطار زمني محدد(1) .

وعليه فان الإستراتيجية وفقا لهذه المعطيات فإنها توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تتنافس في ميدان الأعمال ،وفي ظل عدم توافر الثبات النسبي للبيئة ،فانه لابد من إجراء التغيرات الإستراتيجية لكي تستمر عملية التطابق و الموائمة بين رسالة المنظمة و البيئة بصورة دائمة ،وهذا يتطلب الفهم والدراسة و التحليل المستمر للبيئة التي تعمل فيها المنظمة .

*في حين يرى(Ansof)أن الإستراتيجية هي "تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية،بحيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرار بجزء من عدم المعرفة ،أو عدم التأكد ،فمن هنا يقع على عاتق إدارة المؤسسة عبء تحقيق تكيف المنظمة بهذه التغيرات البيئية"(2) .

* أما(Mintzberg) فيرى أن الإستراتيجية هي"القوة الوسيطة بين التنظيم و البيئة وأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة"(3)،لذلك فالإستراتيجية هنا، إنما هي أداة تستخدمها المنظمة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة .

*في حين يرى(SChandler) أن الإستراتيجية "هي تحديد الأهداف طويلة الأجل، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف، ويرى أن القرارات الإستراتيجية هي تلك التي تختص بالقرارات التي تمس مستقبل المنظمة، وفاعليتها في الأجل الطويل وذلك مثل القرارات الخاصة بالنمو والتوسع "(4)

1 - فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص،14.

2 -عايدة سيد حطاب،مرجع سابق،ص،37.

3 -فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص،14.

4- عايدة سيد حطاب،المرجع السابق،ص،37.

*كذلك يعرف (Jauch &Glouck) الإستراتيجية بكونها "خطة موحدة وشاملة ومتكاملة تربط المنافع الإستراتيجية للمنظمة بالتحديات البيئية، والتي تبنى لتأكيد تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ المناسب من قبل التنظيم ".

ويتفق مع هذا المفهوم كلا من(Pearce and Robinson) حيث يعرفا الإستراتيجية على أنها "خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف "[(1)]

* أما(Byars) فينظر إلى الإستراتيجية على أنها "عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة ،وهي تتضمن عملية تحديد وتقويم البدائل المتـــوفرة للمنظمة في إطار تحقيق أهدافها ومهمتها الإستراتيجية واختيار البديل الاستراتيجي الأفضل "[(2)] .

* أما(Dess &Miller) فإنهما ينظران إلى الإستراتيجية من خلال أن نجاح المنظمة في إستراتيجيتها ينصب بالدرجة الأولى على قدرتها في التكيف مع بيئتها في ظل محددات مواردها فهي عبارة عن "أهداف وخطط وسياسات تتعلق بتحقيق التناسب بين موارد المنظمة الداخلية وظروف البيئية الخارجية المحيطة بها، وأن تحقيق التناسب يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفاعلية"[(3)]

*كذلك فان الإستراتيجية كما يراها (Brown &Connor) هي "تحديد وتقيم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد من ثم اختيار البديل المناسب "ويشير كل من(Zimmerman& Tregoe)على أن الإستراتيجية هي "تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل وليس كيفية وصول المؤسسة إلى هذا الوضع ،والإستراتيجية هي الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهها ،وارتباط هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات و الأسواق والقدرات الهامة والنمو والعائد وتخصيص الموارد في المنظمة "[(4)]

*ويرى يونس إبراهيم أن الإستراتيجية "ليست حل المشاكل المطروحة،بل مهمتها إعادة تنظيم الحالة أو الوضع بشكل يجعل المشاكل التي سوف تظهر قابلة للحل وعليه فأن قلب

[1]-فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص،15.

[2]-نفس المرجع السابق، ص،15.

[3]-نفس المرجع،ص،15.16.

[4] – فلاح حسن الحسيني،مرجع سابق،ص،16.

الإستراتيجية وجوهرها هو الفعل أو العمل ويحمل الفعل معنى القرار، حيث تتخذ القرارات بخصوص متغيرات يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها "[1].

أما علي السلمي فيعرفها على أنها"الأسلوب العلمي الذي تلجا إليه الإدارة في استخدام الموارد المتاحة وصولا إلى الأهداف المقررة"[2]

وبرجوعنا إلى تعريف (Ansof) فأن مفهوم الإستراتيجية يمكن إدراجه ضمن تصورين[3]:

التصور الأول: يتعلق هذا التصور بما نسميه بالتسيير أو بالتخطيط الاستراتيجي ،هذا المفهوم المورث عن الفرنسي(Henri Fayol) والذي تطور من قبل مدرسة الأعمال هارفرد(H.B.S)فهو يهتم قبل كل شيء بالاختيارات الطويلة المدى والتي تختلف تماما عن القرارات التكتيكية.

التصور الثاني:يتعلق هذا التصور باختيارات المنظمة على المدى الطويل آخذا بعين الاعتبار محيطها

هذا التصورين ليس متعارضين إلا أن عملية التحليل تختلف من تصور إلى آخر.

يتضح مما تقدم أن الإستراتيجية في جوهرها هي مجموعة من القرارات التي تتعلق بتحديد الأهداف البعيدة، ووسائل تحقيقها،وتخصيص الموارد اللازمة لذلك،يتم اتخاذها واختيار أفضلها بشكل يخلق التكامل بين أجزاء المنظمة،ويعمل على تضافر جهودها،وتعاون عناصرها مما يساعد على إحداث التفاعل الايجابي بين المنظمة وبيئتها،وبين حاضرها ومستقبلها،بحيث تسير ككل متكامل وفق الوجهة التي تتحقق أهدافها من خلالها[4].

إن أي محاولة من المحاولات السابقة لتعريف الإستراتيجية يعتبر مقبولا ولكن يجب التركيز على نقطة هامة وهي "أن الهدف الأساسي من بناء الإستراتيجية يجب أن يكون هو الحصول على أو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وفي حالة عدم وجود منافسة أو غياب مبررات قوية للإستراتيجية،فأن الحاجة لها تقل كثيرا ،أو أن أي محاولة لبناء استراتيجيه يعتبر ضربا من العبث الإداري[5].

---

[1]- يونس إبراهيم حيدر،الدارة الإستراتيجية للمؤسسات ،دمشق،1999،ص،191.190

[2] –عايدة سيد حطاب،المرجع السابق،ص،38.

[3] - Michel Marchesnay,La Stratigie du diagnostic à la décision dustrielle, O.P.U, Alger, 1988. p.15.16

[4]– يونس إبراهيم حيدر، المرجع السابق ،ص،192.191.

[5]– عبد السلام أبو قحف، سياسات واستراتجيات الأعمال، الدار الجامعية ،الإسكندرية،2004،ص،158.

المطلب الثالث :مداخل وضع الإستراتيجية

تطرق العديد من الباحثين إلى المداخل المختلفة لوضع الإستراتيجية ، ويعود السبب في ذلك إلى الاختلاف حول النموذج الأمثل لوضع هذه الاستراتيجيات، ومن خلال مراجعة أدبيات الفكر الاستراتيجي فقد اتضح وجود ثلاث نماذج أساسية لوضع الإستراتيجية،وان كل نموذج من هذه النماذج إنما يعكس اختلافا في رؤية الإستراتيجية، وكذلك اختلافا في كيفية وضع وتنمية هذه الاستراتيجيات وهذه النماذج هي[1] :

1-النموذج الخطي:

تتضمن الإستراتيجية وفقا لهذا النموذج تحديد بعض الأهداف الأساسية الطويلة الأجل للمشروع،وقيام الإدارة بتبني بعض التصرفات والوسائل وكذلك القيام بتخصيص الموارد المتاحة لانجاز هذه الأهداف، ويقصد بالاتجاه الخطي هو قيام الإدارة العليا بصياغة الأهداف ومن ثم اتخاذ مجموعة من القرارات ووضع الخطط كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف، ولذلك ينظر إلى عملية اتخاذ القرارات على أنها عملية تحليلية تسعى إلى اختيار بديل واحد من بين مجموعة البدائل المتاحة، وتتمثل الخصائص الأساسية التي يتميز بها هذا النموذج عند وضع الإستراتيجية بالأتي :

-**طبيعة الإستراتيجية**:تكامل كل من القرارات والتصرفات والخطط للوصول إلى أهداف.

-**واضعي الإستراتيجية**:الإدارة العليا للمنظمة.

-**السلوك الإستراتيجية**:تطبيق المفهوم التسويقي.

-**الافتراضات الأساسية للنموذج**[2] :

1-افتراض أن البيئة يمكن التنبؤ بها وبالتغير الممكن حدوثه فيها، أو بأن تأثير البيئة على استراتيجيات المنظمة هو تأثير محدود،ومن هنا فان الخطط التي يتم وضعها في زمن معين يمكن تطبيقها مع تعديل محدود جدا خلال العمر المتوقع للخطة؛

2-إن انجاز الأهداف التي تضعها المنظمة هو الشغل الشاغل لكل الأفراد الذين يعملون بالمنظمة فالأهداف يتم شرحها وتقديمها إلى الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا وان ذلك يؤدي إلى قبولها من جانبهم والعمل على تحقيقها ؛

[1]-فلاح حسن الحسيني،مرجع سابق،ص،25.22.

[2]- إسماعيل محمد السيد،مرجع سابق،ص،43.42

3- إن حلقة الوصل الأساسية بين المنظمة وبيئتها هي مجموعة المستهلكين الذين تحاول المنظمة خدمتهم ؛

4-افتراض أن متخذي القرارات داخل المنظمة يتسمون بالرشد ومن هنا فإنهم يتبعون إطارا تحليليا ومنطقيا في تنمية البدائل وفي اختيار البديل الأفضل.

2-النموذج التكيفي :

يمثل هذا النموذج إنتاجا طبيعيا لتبسيط الأمور من خلال الافتراضات التي يعتمد عليها النموذج الخطي والتي أدت إلى محدودية استخدامه من قبل المنظمات،ولذلك فان النموذج التكيفي يفترض وجود حالات أكثر تعقيدا بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها،ويرى رواد هذا النموذج الإستراتيجية على أنها محاولة لخلق درجة من التماثل بين موارد وإمكانيات المنظمة وبين الفرص والتهديدات التي تواجهها هذه المنظمة في بيئة أعمالها وبين أغراضها والتي تسعى إلى تحقيقها، ووفقا لذلك فان عملية متابعة البيئة وبصيغة مستمرة وتنمية الاستراتيجيات لمواجهة هذه التغيرات، وسعي المنظمة للتكيف مع بيئتها إنما هي حالة تتصف بالدوام والاستمرار.

ويعتمد هذا النموذج احد بعدين في صياغة الإستراتيجية،فإما إن يكون ذات طبيعة تأثيرية وفيه أن تعمل المنظمة بحيث تؤثر مسبقا في أي تغير يمكن أن يحدث في البيئة بوصفها احد المدخلات التي يمكن أن يوجه نمط التغيير في البيئة، أو يكون ذات طبيعة رد فعل، وفيه تنتظر المنظمة حدوث التغيير في البيئة ومن ثم تقوم ببناء الاستراتيجيات لمواجهة هذا التغيير كنوع من رد فعل للبيئة،ويستند هذا النموذج إلى مجموعة من الخصائص :

-**طبيعة الإستراتيجية**:خلق درجة من التماثل أو التطابق بين المنظمة وبيئتها.

-**واضعي الاستراتيجي**:الإدارة العليا تتولى تنمية الاستراتيجيات، وتشترك كل المستويات الإدارية بمتابعة ومعرفة بيئة الأعمال .

-**السلوك الاستراتيجي**:إجراء التعديلات والتطويرات في المنتج أو الأسواق لإشباع حاجات المستهلك.

-الافتراضات الأساسية للنموذج[1] :

-ينبغي أن يتغير أداء المنظمة إذا تغيرت بيئة أعمالها، أي أن البيئة هي السبب الرئيسي في أي تصرف

من تصرفات المنظمة، والبيئة هنا أكثر اتساعا وأكثر عمقا فهي لا تكتفي بالمستهلكين فقط فهي تأخذ أطرافا أخرى مثل المنافسين، الاتجاهات البيئية الأخرى كعنصر أساسي في بناء الاستراتيجيات .

2-إن التغيرات التي تحدث في الإستراتيجية المنظمة هي رد فعل للتغيرات التي تحدث داخل مجموعات الأفراد ذوي المصلحة مع المنظمة.

3-ولابد أن تعبر استراتيجيات المنظمة عن أي تغيير في ظروف تطبيقها، وقدرة الإداريين على معرفة واستخدام المعلومات الخاصة بالموقف بغرض اتخاذ القرارات، بالرغم من كونها قدرة محدودة، حيث لا يستطيع الإداري أن يتفهم ويستوعب كل المعلومات والاحتمالات.

3-النموذج التفسيري:

يسعى هذا النموذج لان يعطي بعدا أكثر عمقا للنموذج التكيفي من خلال الاستعانة بمفاهيم ومضامين ثقافة المنظمة، حيث انه يمكن لمن يضع الاستراتيجيات في المنظمة أن يؤثر على تكوين اتجاهات ايجابية للذين يساهمون في صياغة أو تنفيذ الاستراتيجيات و ذلك لتحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها،ويتمثل دور الإدارة وفقا لهذا النموذج في تصنيف المعلومات البيئية إلى مجموعات محددة كالتغيرات السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية و التكنولوجية ...الخ ومن ثم نقل هذه المعلومات إلى المستويات الإدارية الأدنى والذين يحددون الأهمية النسبية لكل مجموعة وفقا لأغراض المنظمة وأهدافها، أي أن الدور الرئيسي للإدارة العليا إنما يتمثل في تنقيح وتنقية المعلومات وتصنيفها والاستمرار في ذلك حتى تتم عملية صياغة الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة ومن ابرز خصائص لهذا النموذج مايلي :

-**طبيعة الإستراتيجية**:إضفاء معاني محددة حول المنظمة وبيئتها بطريقة تضمن تحفيز أصحاب المصلحة إلى قبول وجهة نظر محددة ومفضلة من قبل إدارة المنظمة .

---

[1] - نفس المرجع السابق،ص،46.45.

-**واضعي الإستراتيجية**:أي فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية أو البيئية يمكن أن يؤثر على استراتيجيات المنظمة فالغاية ليست بالمتغيرات ذاتها ولكن بطريقة تفسير مضامينها وأثارها على المنظمة .

-الافتراضات الأساسية للنموذج[1] :

1- إن عالم المنظمة الواقعي غير متواتر ومتجانس، ولذلك فان المنظمة تحتاج باستمرار إلى تفسير هذا العالم؛

2- الدوافع وليست المعلومات هي المفتاح الرئيسي لنجاح وتطبيق واستخدام الإدارة الإستراتيجية؛

3- إن وضع الإستراتيجية وتنفيذها هو نشاط يخص كل أطراف المنظمة وليس رجال الإدارة العليا وحدهم، فتفسير معنى المعلومات البيئية هي وظيفة كل فرد يعمل في المنظمة.

المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية

المطلب الأول: تعريف الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية هذه الجملة المكونة من كلمتان:الأولى وهي الإدارة والثانية الإستراتيجية فمفهوم الإدارة اختلف الاقتصاديون في تعريفها، حيث عرفها احد الإداريون بأنها " عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالا امثل عن طريق التخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة، للوصول إلى هدف محدد"[2]

*وعرفها آخر على أنها "ذلك العضو في المنظمة المسؤول عن تحقيق النتائج التي وجدت من اجلها تلك المنظمة سواء كانت المنظمة :شركة، مستشفى، جامعة ..."[3]

نستخلص من التعريفين السابقين إن للإدارة مدلول واحد، نأخذ مثال لتوضيح معنى الإدارة بشكل عام:المنظمة تمثل جسم الإنسان والإدارة تمثل عقل هذا الإنسان.

*أما مصطلح الإستراتيجية فقد تم التطرق إليه في المبحث السابق، فعلى سبيل التذكير فالإستراتيجية هي"أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية ويأخذ في الحسبان

---

[1] - نفس المرجع السابق،ص،49.48.

[2] –عبد الوهاب ،مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة لرياض،1982،ص،13.

[3] - نفس المرجع السابق،ص،13.

نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمشروع ويسعى إلى تحقيق أهداف المشروع الذي يتماشى مع سياسته "[1]

أما مفهوم الإدارة الإستراتيجية فنجد عدة تعار يف لها فكل حاول تعريفها بمفهومه الخاص.

*حيث يعرفها إسماعيل السيد على أنها" تلك العملية اللازمة لوضع، وتنقيح، وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لانجاز بعض النتائج المرغوب فيها "[2]

*أما(Cleur & Jauch) فيرى أن الإدارة الإستراتيجية هي "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف وضع القرارات الإستراتيجية "ويقصد بالقرارات الإستراتيجية هي وسيلة لتحقيق غاية معينة وتحتوي هذه القرارات تحديد للأعمال والمنتجات و الأسواق التي سيتم خدمتها بوصفها فرصا استثمارية وطرق أو أساليب تمويلها، بالإضافة إلى الوظائف التي يجب انجازها والسياسات اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وتحقيق الأهداف[3].

*في حين يرى (P.H.Kotler) بأنها "عملية تنمية و صيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات و أهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة "[4]

*كذلك يعرفها محمد المحمدي الماضي بأنها"مجموعة التصرفات والقرارات التي تعمل على إيجاد استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة "كذلك يعرفها(Fred David)من منطق المراحل الضرورية لإتمامها حيث قال ""صياغة وتطبيق وتقويم التصرفات والأعمال التي من شانها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ"[5].

[1]- عماري عمار، سياسات واستراتيجيات المؤسسة،جامعة سطيف،2000/1999.

[2]- اسماعيل محمد السيد ،مرجع سابق،ص،27.

[3]- فلاح حسن الحسيني ،مرجع سابق،ص،25.

[4]- نفس المرجع السابق،ص،26.

[5]—محمد المحمدي الماضي،كتاب السياسات الإدارية ،جامعة القاهرة،ص،04.

*أما ابوقحف فيرى بأنها "العملية التي تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحديد التوجهات طويلة الأجل وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة "[1]

* أما محمد احمد عوض فيعرفها بأنها "العملية التي تتضمن تصميم ،وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل التي تهدف إلى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل"[2] فالإدارة الإستراتيجية تحرص على إرضاء العملاء وعلى جذب المزيد منهم إلى المنظمة حتى تزداد فرصتها في الفوز على المنافسين ،كما تزداد فرصتها في تحقيق الأرباح.

*في حين(Wright et Al) يرون بأنها "مفهوم واسع يشتمل على مضامين لا تهتم فقط بإدارة المراحل الحالية وإنما كذلك للمراحل اللاحقة لتحديد مهمة وأهداف أي منظمة ضمن إطار البيئة الداخلية والخارجية لها"،ولهذا فان الإدارة الإستراتيجية يمكن أن ينظر لها على أنها سلسلة مترابطة من المراحل والتي يمكن للإدارة العليا أن تحقق من خلالها المهام الآتية[3] :

1-تحليل الفرص والتهديدات أو القيود الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة؛

2-تحليل عناصر القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمنظمة؛

3-صياغة رسالة المنظمة وتطوير أهدافها ؛

4-صياغة الاستراتيجيات ضمن المستويات المختلفة والتي تحقق الملائمة بين عناصر القوة والضعف للمنظمة مع الفرص والتهديدات البيئية؛

5-تنفيذ الاستراتيجيات وتهيئة الموارد اللازمة لذلك؛

6-التأكد في مجال أنشطة الرقابة الإستراتيجية من أن الأهداف الخاصة بالمنظمة قد تحققت.

*أما(Row et Al) فقد حددوا مفهوما تنظيميا للإدارة الإستراتيجية، حيث أوضحوا بأنها تركز اهتماماتها على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وان هدفها الرئيسي هو تحقيق التناسب بين قابليات المنظمة(القوة والضعف)، والبيئة الخارجية(الفرص والتهديدات)من اجل صياغة الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية والمحافظة على قيم المنظمة، وقد تبنى هؤلاء الباحثين ما يسمى بنموذج الأربعة عوامل للإدارة الإستراتيجية والشكل (1.1)الأتي يوضح ذلك:

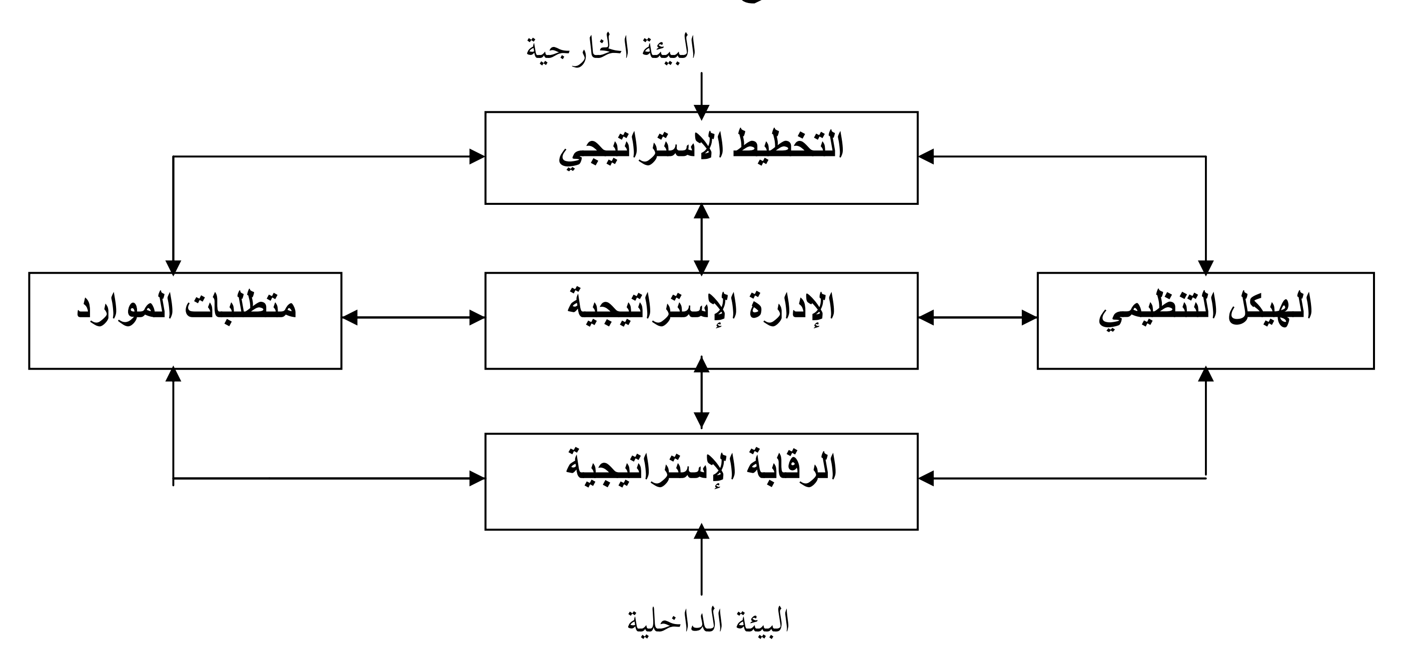
---

[1]-فلاح حسن الحسيني،مرجع سابق،ص،26.

[2]-احمد محمد عوض ،الإدارة الإستراتيجية،الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية،الإسكندرية،الطبعة الأولى، ص،06.

[3]- فلاح حسن الحسيني ،مرجع سابق،ص،28.27.

الشكل (1.1) نموذج الأربعة عوامل للإدارة الإستراتيجية



المصدر:فلاح حسن الحسيني،الإدارة الإستراتيجية،دار وائل للنشر،عمان، الطبعة الأولى،2000،ص.28.

*أما نادية العارف فتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها"فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها "(1)

ومما سبق نستخلص التعريف العام التالي :الإدارة الإستراتيجية هي"عملية صياغة وتنفيذ الخطط والسعي لانجاز الأنشطة المرتبطة بالغايات والتي تكون ذات أهمية حيوية وشاملة ومستمرة للمنظمة ككل،فهي المسؤولة عن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية"(2)

[1]–نادية العارف،الإدارة الإستراتيجية،الدار الجامعية،الإسكندرية،الطبعة الثانية،2004/2003،ص،06.

[2]- فلاح حسن الحسيني ،مرجع سابق،ص،28.

المطلب الثاني:أهداف ونتائج الإدارة الإستراتيجية ومداخلها

الفرع الأول:أهداف الإدارة الإستراتيجية

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين ،وفي سبيل ذلك فأنها تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية[1] :

1-تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضاء المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها ؛

3-تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات ؛

4-التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمة؛

5-زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية ؛

6-تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف ،والفرص والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكنه الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين ؛

7-وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات؛

8-تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها ويقلل من مقاومتهم للتغير ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء ومنح الحوافز داخل المنظمة؛

9-تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة ؛

10-تسهيل عملية التنسيق ومنع التعارض و الاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المتعارضة ؛

---

[1]- محمد احمد عوض مرجع سابق،ص،8.7.

11-وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة ؛

12-تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

الفرع الثاني:نتائج الإدارة الإستراتيجية

إن منافع كثيرة يمكن أن تتحقق من خلال الإدارة الإستراتيجية، ومن بين هذه المنافع طبقا لما أشارت إليه نتائج عديدة من الدراسات الميدانية ما يلي[1] :

1-تساعد على توقع العديد من القضايا الإستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وبالتالي تمكن الإدارة العليا من صياغة الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغير؛

2- تساعد في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة حيث يمكن توقع التكلفة و العائد الناجمة عن البدائل الاستثمارية المتاحة ،وبالتالي يمكن تحديد أولويات الأهداف المتعددة والمتداخلة،ومن ثم توجيه الموارد على تلك الأهداف ذات الأهمية المتزايدة لمستقبل المنظمة؛

3-تساهم الإدارة الإستراتيجية على توجيه وتكامل النشطة الإدارية والتنفيذية ،كذلك تساهم في تحقيق تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلا من الأهداف العامة للمنظمة ككل،وتسعى إلى تحشيد كل الطاقات نحو انجاز الأهداف التشغيلية؛

4-تساهم في إعداد وتهيئة كوادر الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية لهم،وتساعد عملية مشاركة هؤلاء المديرين في أنشطة الإدارة الإستراتيجية إلى تزويدهم بإطار شمولي لعمليات التفكير وذلك من خلال رؤيتهم للكيفية التي يتم بها خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل ،وهذا يقود المدراء إلى استمرارية التفكير بالمستقبل؛

5-تمكن الإدارة الإستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة، وهي البيئة القطاعية،حيث يتم توضيح صورة المنظمة واتجاهاتها المستقبلية أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة والتي تعمل مع المنظمة؛

6-تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة وفاعليتها ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها، خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الداخلية والتنافسية لها؛

[1] - فلاح حسن الحسيني ،مرجع سابق،ص،30.29.

7-تمكن من تحديد الفرص البيئية المتاحة، وذلك لتقليل آثار التهديدات البيئية وبالاستناد إلى عناصر القوة الداخلية التي تمتلكها المنظمة، كما تسعى الإدارة إلى تحسين عناصر الضعف الداخلية والسعي لتقليل أثارها السلبية؛

8-تؤدي إلى تحقيق الفاعلية والأداء الأفضل وذلك من خلال التعاون والتفاعل والتكامل والجدية،لتتمكن المنظمة في النهاية من حل المشاكل،وفهم الفرص والسعي لاستثمارها؛

9-يزيد استخدام هذا المدخل من رضا ودافعية الأفراد وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات،وصياغة الأهداف ،والاستراتيجيات وبرامج العمل ؛

10-يزيد من كفاءة تقديم المعلومات في الوقت المناسب مما يمكن من عملية اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة؛

11-توضح الإطار العام لتحسين التنسيق والسيطرة على النشاطات،وبالتاي فإنها تؤدي إلى تقليل التكاليف؛

12-تساعد على تحقيق تكامل السلوك للأفراد ،ضمن إطار الفريق الواحد،مما ينعكس ايجابيا على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المنظمة،كما أنها توضح الأسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية؛

13-تشجع على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة مما يعني زيادة القدرة على الابتكار والإبداع ضمن المنظمة؛

14-تساهم وباستمرار في تحسين المركز التنافسي للمنظمة وتقيمه ضمن إطار البيئة التنافسية،مما يحافظ أو يحسن القدرة على البقاء والنمو والاستمرار.

الفرع الثالث :مداخل الإدارة الإستراتيجية

هناك مداخل متعددة للإدارة الإستراتيجية وآلية استخدامها في المنظمات ومن ابرز هذه المداخل التي وضعها(Thompson) ما يلي :[1]

[1]-نفس المرجع السابق، ص،32-33.

1-مدخل الطير:

وفقا لهذا المدخل فان بداية استخدام عمليات الإدارة الإستراتيجية يتم من خلال رؤية ودراسة وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة وهذه تشتمل على البيئة العامة والتنافسية لها، وفيها يتم البحث عن الفرص المتاحة في البيئة ليتم استثمارها ،وتحاول الإدارة لان تحصل على أفضل الفرص المتوفرة أمامها، وشبه هذا المدخل بالطير الذي يبحث في شجرة كبيرة وذات أغصان متعددة على غصن معين ليقف عليه، وبالرغم من ذلك فانه ستكون هناك محددات كثيرة للاختيار، وعلى المنظمة أن تختار احد البدائل المتاحة أمامها وكذلك الحال بالنسبة للطير حيث لا يمكن أن يبقى محلقا في الجو لفترة طويلة وإنما عليه أن يختار احد الأغصان وهكذا بالنسبة لمنظمات الأعمال، عليها أن تختار اتجاها استراتيجيا معينا، ومن المحتمل أن يكون هذا الاختيار عشوائي وعندها سيكون محفوفا بالمخاطرة، أي أن المنظمة تحلل وتدرس البيئة الخارجية ومتغيراتها المؤثرة، وعلى ضوء ذلك تحدد الخيار الاستراتيجي الملائم لها .

2- مدخل السنجاب:

وهذا المدخل يستند إلى فكرة مفادها انه على المنظمة أن تحلل وتدرس بيئتها الداخلية لتكون نقطة الانطلاق في التفكير الاستراتيجي، حيث يتم الاعتماد عل مهارات والخبرة والموارد التي تمتلكها الإدارة، وكذلك الاعتماد على الأفضل ما يمكن عمله ولتحدد نقاط قوتها وضعفها،وسمي بالسنجاب لكونه ينطلق داخل الشجرة من الأسفل إلى الأعلى أي انه يبدأ من الجذع، وهذا يعني أن تنطلق الإدارة أولا من واقع منظمتها وتختار احد البدائل المتاحة أمامها، وربما يكون هناك واحد أو اثنين من هذه البدائل لاختيار احدها في هذا الوقت وقد يكون القرار أسهل لمحدودية الخيارات والقدرة على معرفة منافعه المتوقعة والمخاطرة ربما ستكون اقل، وعليه ففي المدخل الأول قد يتم اتخاذ قرار استراتيجي واحد كبير،إلا انه وفقا للمدخل الثاني قد تتخذ مجموعة من القرارات المحددة،وهنا ربما لايرى مدخل السنجاب عدد الفرص المتاحة كما يرها المدخل الأول إلا انه وفقا للمدخل الثاني فان الإدارة تعرف مسار توجهاتها المستقبلي وعلى ضوء مواردها.

المطلب الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية

تهتم الإدارة الإستراتيجية بوضع أجزاء المنظمة في كيان متكامل ومنسق ومرتب وموجه ناحية تحقيق هدف رئيسي وهو تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من وجهة العملاء.وتوضع الإدارة الإستراتيجية في ثلاث مستويات يعمل كل منها على تحقيق نتائج المستوى الأول وهذه المستويات الثلاث هي:[1]

1-الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة:

يمكن تعريف هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية بأنه "إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى"[2] ،ويوضع في هذا المستوى الاستراتيجيات الرئيسية التي تتعلق بالمنظمة ككل وتحدد اتجاهاتها في التعامل مع البيئة الخارجية فهي تهتم بالمجالات الآتية:

-نطاق العمليات الخاصة بالمنظمة، أي تحديد ما هي طبيعة ميادين الأعمال التي سوف تعمل بها المنظمة؛

-تحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن المنظمات المنافسة لها في الأسواق؛

-تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة ؛

-تخصيص الموارد المتاحة للمنظمة، وهنا يكون هدف التخصيص تركيز الموارد على ميادين الأعمال التي تمثل المستقبل للمنظمة، وتقليل الموارد الموجهة إلى ميادين الأعمال التي من المحتمل أن تتوقف المنظمة عن الاستمرار فيها في المستقبل ؛

-خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة؛

وبصفة عامة فان الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة تحاول أن تجيب على التساؤلات الآتية:

1-ما هو الغرض الأساسي للمنظمة؟

2-ما هي الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في عكسها في أذهان أفراد المجتمع عنها ؟

3-ماهي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون بها؟

4-ما هو ميدان العمل(أو ما هي ميادين الأعمال)التي تهتم بها المنظمة ؟

---

[1]–محمد احمد عوض مرجع سابق ، ص،18.

[2]- إسماعيل محمد السيد ، مرجع سابق ،ص،51.50.

5-كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراض المنظمة ؟

وتتميز الاستراتيجيات على هذا المستوى بأنها استراتيجيات طويلة المدى يستغرق تنفيذها وقتا طويلا حتى تظهر نتائجها ، كما تتميز بان أثرها عام على المنظمة. والواقع أن هذا المستوى من الإدارة الإستراتيجية هو مسؤولية الإدارة العليا للمنظمة.

2-الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

ويقصد بوحدات الأعمال الإستراتيجية " كل جزء من منظمة الأعمال والتي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الإستراتيجية"[1] أي هي وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والأهداف، ويمكن محاسبة نواتجها من الإيرادات والتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات الأخرى.

الإدارة الإستراتيجية على هذا المستوى هي عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى يمكنها أن تتنافس بفاعلية في مجال معين من مجالات الأعمال،وتشارك في تحقيق أغراض المنظمة ككل

وبصفة عامة فان الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية تحاول أن تضع إجابة على هذه التساؤلات :

-ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم الوحدة بتقديمها إلى الأسواق التي تعمل بها؟

-من هم المستهلكون المحتملون للوحدة ؟

-كيف يمكن للوحدة أن تنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع السوقي؟

-كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

وتتميز الاستراتيجيات على هذا المستوى بأنها استراتيجيات متوسطة الأجل وتقع مسؤولية وضعها على مديري هذه الوحدات أو على الإدارة العليا في حالة ما إذا كانت المنظمة تنتج سلعة أو تقدم خدمة واحدة[2] .

1- نفس المرجع سابق،ص،52.

2- عبد السلام أبو قحف ،سياسات واستراتيجيات الأعمال، مرجع سابق، ص،170.

3- الإدارة الإستراتيجية على مستوى الوظيفي

يتعلق هذا المستوى بالأنشطة الوظيفية للمنظمة من إنتاج،تسويق، تمويل ،بحوث والتطوير،ويوضع في هذا المستوى الاستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية والتي تركز على(1):

- الاستخدام الفعال والكفء للمتخصصين الوظيفيين داخل المنظمة؛

-خلق درجة عالية من التكامل والمشاركة داخل المجالات الوظيفية، فمثلا يمكن خلق التكامل بين الإعلان والترويج وبحوث السوق في المجال التسويقي، أو يمكن خلق التكامل بين الشراء والرقابة على المخزون، و النقل في مجال الإنتاج و العمليات...الخ؛

-التأكد من أن الاستراتيجيات الوظيفية تتماشى وتتشابك مع الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية التي توجد بها هذه المجالات الوظيفية؛

إن الإدارة الإستراتيجية على هذا المستوى لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكار أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام الإداري بمجموعة من السياسات العامة كما تتميز الاستراتيجيات التي توضع في هذا المستوى بأنها استراتيجيات قصيرة الأجل وتقع مسؤولية وضعها على مديري الإدارات الوظيفية.

المطلب الرابع: التخطيط الاستراتيجي

تسعى معظم منظمات الأعمال إلى تحقيق النجاح في بناء مركز استراتيجي وتنافسي مميز، يضمن لها البقاء والنمو في البيئة التي تعمل فيها.وهذا يتطلب منها أن تملك رؤية بعيدة الأمد، وان لا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما عليها أن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال خاصة في مجال تحقيق الأرباح المستقبلية.ولذلك فان عملية التفكير المستقبلي بالمنظمة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية الحاسمة والمؤثرة في عملياتها هي جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي.

---

[1]-اسماعيل محمد السيد مرجع سابق ص،84.

الفرع الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو"عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل و تحقيق هذا الشكل"[1] فالتخطيط الاستراتيجي إذن هو:

- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة؛
- التبصر بملامح المنظمة في المستقبل ؛
- تصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل ؛
- رؤية رسالة وأهداف المنظمة مستقبلا؛
- تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها المنظمة.

أما(Drucker) يرى أن التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن" عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها،وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات "[2] ويرى(Steiner)أن التخطيط الاستراتيجي هو" عملية تقوم بواسطتها الإدارة العليا بتحديد الأهداف التنظيمية، والاستراتيجيات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف بما فيها أيضا التصرفات قصيرة الأجل وتلك التي تتم في المستويات العليا والخاصة بتنفيذ الإستراتيجية بطريقة مناسبة"[3]

في حين يرى(Mankin)أن التخطيط الاستراتيجي يهتم بحل المشكلات التي تواجه المنظمة في مجالات التوجيه،والرقابة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة الخاصة بالمنتج و السوق وغيرها، فهو إذن يقدم مجموعة من الإجابات الخاصة بتساؤل مؤداه ماذا يجب عمله لتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة، كما انه يساعد إدارة المنظمة في تحديد الميكانيزمات والآليات والأساليب والوسائل الخاصة بتنفيذ استراتيجياتها وسياساتها المختلفة[4] .

1- نادية العارف ،مرجع سابق، ص،8.

2- عبد السلام أبو قحف،مرجع سابق،ص،161.

3- نفس المرجع السابق،ص،161.

4- نفس المرجع السابق،ص،166.

الفرع الثاني: ملامح التخطيط الاستراتيجي

قد تبدو ملامح التخطيط الاستراتيجي غامضة في البداية ولكن عموما يمكن القول انه يتضمن السمات الآتية[1]:

-هو نظام متكامل يتم بشكل متعمد بخطوات متعارف عليها؛

-هو نظام لتحديد مسار المنظمة في المستقبل ويتضمن ذلك تحديد رسالة المنظمة وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد؛

-هو نظام يتم من خلاله تحديد مجالات تميز المنظمة في المستقبل وتحديد مجال أعمال وأنشطة المنظمة مستقبلا؛

-هو رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة وللتهديدات والفرص الموجودة في البيئة وذلك لتطوير وتنمية مجالات التميز و التنافس المتاحة أمام المنظمة في المستقبل ؛

-هو أسلوب عمل على مستوى مجلس الإدارة و الإدارة العليا والإدارة التنفيذية و بشكل يحدد ويميز مساهمة كل مستوى ووظيفته داخل المنظمة.

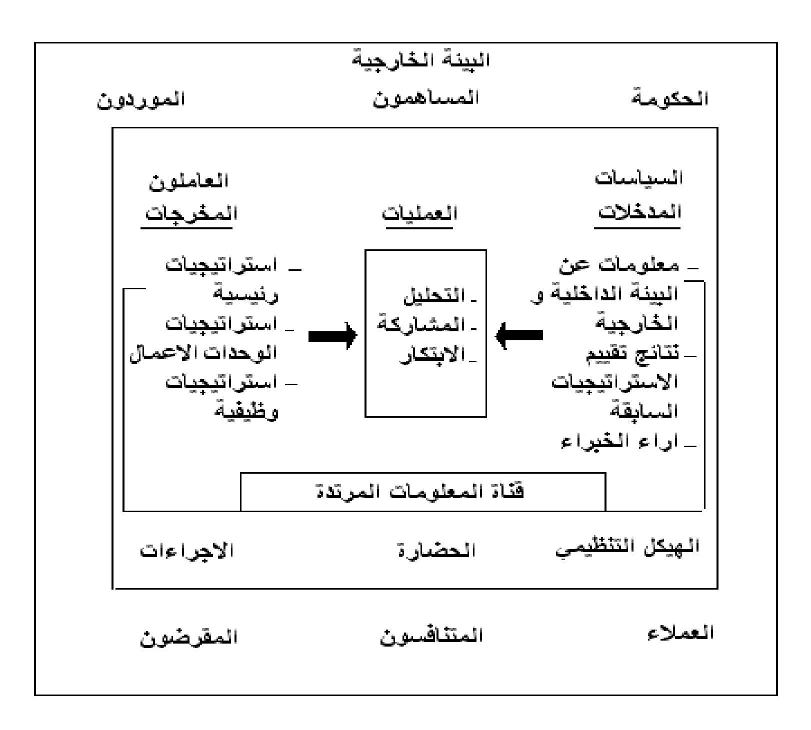
ومن الشكل(2.1) يتضح أن نظام التخطيط الاستراتيجي يتكون أساسا من مدخلات والتي تتمثل في البيانات المجمعة ونتائج تقييم الاستراتيجيات السابقة وآراء مقترحات مديري المنظمة وإرشادات رسالة المنظمة باعتبارها الوثيقة الأساسية للتخطيط الاستراتيجي.

وتخضع هذه المدخلات إلى تحليل يعتمد على المشاركة والابتكار وإطلاق العنان للأفكار للوصول إلى حلول إستراتيجية تتناسب مع طبيعة المشكلات التي يظهرها التحليل . وعادة يتم التحليل في إطار القيود البيئية التي تظهرها البيئة الداخلية المتمثلة في نقاط القوة والضعف وفيما تتيحه البيئة الخارجية من فرص وما تفرضه من تهديدات.

وتتمثل مخرجات النظام في شكل استراتيجيات كلية واستراتيجيات وحدات الأعمال والاستراتيجيات الوظيفية التشغيلية وعليه فان النظام يتأثر بمكونات التنظيم خاصة الهيكل الوظيفي و الإجراءات والسياسات وطبيعة القوى العاملة ،كما يتأثر بالبيئة الخارجية بما تشمله من أطراف التعامل الرئيسية مع المنظمة.

[1]- نادية العارف ،مرجع سابق، ص،8.

شكل (2.1): نظام التخطيط الإستراتيجي داخل المنظمة



المصدر:محمد احمد عوض ،الإدارة الإستراتيجية، الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الطبعة 2001، ص،23.

الفرع الثالث:فائدة التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء وهذا ما تجمع عليه كل المنظمات العالمية التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي،وفيما يلي مبررات استخدام التخطيط الاستراتيجي[1] :

-يزود المنظمة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه؛

-يساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المرتبطة بها وكيفية التأقلم معها؛

-يزود المسؤولين بأسلوب وملامح للتفكير في المنظمة ككل؛

-يساعد المنظمة على تخصيص(أي توزيع) الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛

-يزيد وعي وحساسية المديرين لرياح التغير والتهديدات و الفرص المحيطة ؛

-يقدم المنطق السليم في تقيم الموازنات التي يقدمها المديرين؛

[1]- نادية العارف ،مرجع سابق، ص،11.

-يجعل المدير خلاقا ومبتكرا ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقيا لها؛

-ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة؛

-يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية[1]

الفرع الرابع : معوقات التخطيط الاستراتيجي

إن استخدام التخطيط الاستراتيجي ليس أمرا هينا فهناك عقبات تجعل التخطيط الاستراتيجي أمرا صعبا ، وفيما يلي بعض العقبات التي قد تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي[2] :

1- عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب وقد يرجع ذلك للأسباب التالية: -اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي ؛

-اعتقاد المدير بأنها ليست مسؤوليته؛

-اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي؛

2- البيئة الخارجية مضطربة مما يجعل التخطيط متقادما قبل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية:

-تغير سريع في عناصر البيئة (القانونية ،السياسية، الاقتصادية...)

-ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة؛

3-مشاكل التخطيط الاستراتيجي تترك انطباعا سيئا في ذهن المدير و ذلك للأسباب التالية:

-مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلا للفكرة؛

-مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الإستراتيجية لا تجعل المدير مقدرا لأهمية الفكرة ؛

-وجود خطأ في إدارة الخطط الإستراتيجية يجعل المدير يعتقد بان الفكرة غير مجدية؛

4-ضعف الموارد المتاحة مثل صعوبة الحصول على المواد الأولية، صعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية الحديثة، نقص في القدرات الإدارية.

5-التخطيط يحتاج إلى وقت و تكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية:

-تستغرق المناقشات حول رسالة وأهداف المنظمة وقتا طويلا من الإدارة العليا؛

- الأمر يحتاج إلى كم هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

[1]- إسماعيل محمد السيد،مرجع سابق،ص،38.

[2]- نادية العارف،مرجع سابق، ص،13.12.

وفي الأخير يمكن القول أن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية هي علاقة ترابط وتكامل، بحيث أن الإدارة الإستراتيجية تشمل التخطيط الاستراتيجي إذ أنها تنطوي على وضع الخطط وتنفيذها،بينما ينطوي التخطيط الاستراتيجي على وضع الخطط فقط[1] .

المبحث الثالث: مراحل الإدارة الاستراتيجي.

يتفق رواد الفكر الاستراتيجي على تقسيم مراحل الإدارة الإستراتيجية إلى ثلاث مراحل أساسية وفيما يلي استعراض لهذه المراحل.

المطلب الأول:صياغة الإستراتيجية

تهتم هذه المرحلة بتحديد رسالة المنظمة والأهداف الرئيسية مع تقيم البيئة الداخلية للمنظمة وذلك بالوقوف على ما بها من نقاط القوة والضعف،كذلك تقيم البيئة الخارجية للمنظمة مع تحديد ما بها من فرص وتهديدات واختيار أفضل الاستراتيجيات.

الفرع الأول: وضع رسالة المنظمة

تعد عملية إعداد رسالة المنظمة مرحلة مهمة وأساسية في صياغة استراتيجيات المنظمة،حيث انه بدون أن تحدد المنظمة لنفسها فكرا ومفهوما محددا والذي يمكن أن يميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة لها في البيئة التي تعمل فيها فإنها ستفقد قدرتها على التركيز والتوجيه لأنشطتها، ولذلـــك ينبغي على الإدارة العليا أن تجد إجابات محددة للأسئلة التالية عند صياغة رسالتها وهي[2] :

-ما هي المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم تلك العبارات والتي تعكس مهمة أو رسالة المنظمة في المجتمع؟

-كيف يتم تحويل رسالة المنظمة إلى مجموعة من الاستراتيجيات على مستوى المنظمة ،أو على مستوى وحدات الأعمال ،أو على مستوى الوحدات الوظيفية؟

-كيف تتم عملية بلورة وتنمية أبعاد ومضامين هذه الرسالة ضمن إطار المنظمة؟

---

[1]- عايدة سيد خطاب ،مرجع سابق، ص،39.

[2]- فلاح الحسن الحسيني، مرجع سابق ،ص،53.

-ما هي المجالات المحتملة والتي يتطلب التركيز عليها عند صياغة رسالة المنظمة؟

الرسالة توضح أسباب وجود المنظمة كما أنها تحدد الغرض الأساسي للمنظمة،وتشمل رسالة المنظمة وصفا للمنتجات أو الخدمات الرئيسية لها وتعريفا لأسواقها ومصادر دخلها،وتعرف الرسالة بأنها"تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها" وتعرف كذلك "صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية" وتساعد رسالة المنظمة في الآتي:

-تحديد السبب أو الأسباب الرئيسية لوجود المنظمة؛

-تحديد الشرعية الاجتماعية أو القانونية للمنظمة؛

-تحديد الفلسفة العامة للمنظمة تجاه كل من الزبائن والمجتمع والمنتجات التي تقدمها وأطراف التعامل الأخرى والنظرة للمستقبل؛

-الرسالة المكتوبة توضح السلعة، السوق، الأهداف، التصميمات، المستوى والنطاق؛

-إعطاء الاهتمام والتركيز الملائم لاحتياجات ورغبات المستهلكين وهذا يعتبر احد سمات الرسالة الجيدة في نفس الوقت.

والرسالة الجيدة هي التي تراعي الآتي[1] :

-أن تعكس طبيعة النشاط وتوجهات المنظمة؛

-الإمكانيات الخاصة بتنفيذها، أي يجب أن تعكس واقع المنظمة من ناحية ومتطلبات تنفيذها من ناحية أخرى؛

-عدم التعارض مع آليات تنفيذ خطط المنظمة سواء كانت خططا وسيطة كالسياسات أو السياسات والممارسات الإدارية المتعارف عليها داخل المنظمة في مجالات اتخاذ القرارات أو كانت خطط تشغيلية مثل برامج الإنتاج وإجراءات البيع..؛

-تحقيق التكامل بين أجزاء المنظمة من ناحية وبين البيئة الخارجية من ناحية أخرى؛

-الوضوح والدقة في تحديد مجالات الرسالة؛

-أن تعكس الأهداف والغايات التي تسعى المنظمة لبلوغها؛

-التركيز على جوانب التميز الحقيقية أو الخصائص الفريدة للمنظمة؛

-أن تعكس اسم المنظمة وشعارها الأساسي.

[1]- عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص،151.150.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر برسالة المنظمة ،وكذلك أهدافها وبمكن تحديدها بالاتي[1] :

-متغيرات البيئة الخارجية، السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية؛

-متغيرات البيئة الداخلية والموارد؛

-الخبرة السابقة للمنظمة؛

-معتقدات وقيم الإدارة العليا.

الفرع الثاني: وضع الأهداف

الأهداف بشكل عام هي ما تسعى المنظمة لتحقيقه،وبمعنى آخر الهدف هو"ما تريد المنظمة تحقيقه"[2] ، وان تتميز الأهداف بالبساطة و الوضوح في صياغتها، ويمكن تصنيفها حسب الفترة الزمنية (طويلة،قصيرة،متوسطة)،كما تقسم من حيث تأثيرها إلى أهداف عامة وأهداف الإدارات،وأهداف الأقسام ،وتساعد عملية تحديد الأهداف في تحقيق الجوانب الآتية[3] :

-تحديد بيئة المنظمة وشرعيتها القانونية و أسباب وجودها في البيئة؛

-تحديد رسالة المنظمة ؛

-التنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات؛

-تقيم الأداء حيث توفر الأهداف الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الوحدات وعلى مستوى ميدان الأعمال الذي تنتمي إليه المنظمة.

ولذلك فان الهدف وصف لحالة مستقبلية تروم المنظمة بلوغها،وان فكرة البيئة وغاياتها تمثلان مطلبين أساسين تستوحي منهم الأهداف .

الأهداف ليست لها أشكال ثابتة، ويعاد النظر بالأهداف في الحالات الآتية:

-إذا تغير المشتركون في وضعها؛

—إذا تغيرت أهداف الأفراد؛

—التغيرات في البيئة المحيطة.

1- فلاح الحسن الحسيني،مرجع سابق، ص،46.

2- عبد السلام ابو قحف ،مرجع سابق، ص،131.

3- فلاح حسن الحسيني ،مرجع سابق،ص،57.

والأهداف المتغيرة غالبا ما تستمد من الأهداف السابقة، وتتطلب عملية صياغة الأهداف واختيارها من قبل المنظمة أن تتم عملية تحليل العلاقات بين هذه الأهداف حتى تتفادى مشكلة الضياع بسبب وجود قائمة كبيرة من الأهداف والعلاقات بين الأهداف هي :

-**العلاقات الاعتمادية**:أي يعتمد تحقيق هدف على تحقيق هدف آخر.

-**العلاقات التكاملية**:أي أن هدف ما يكمله هدف آخر، ويمكن من خلال هذا التكامل تصنيف الأهداف.

-**العلاقات المتصارعة**:أي لا يمكن تحقيق هدفان محددان في آن واحد، حيث لا يمكن تحقيق هدف النمو والتوسع مع هدف الاستقرار في السوق.

-عدم وجود علاقة مباشرة بين هدفين.

أما على صعيد المجالات الرئيسية للأهداف فإنها متعددة، ويمكن أن نحدد بعض المجالات وهي[1] :

-المركز التسويقي (يجب وضع الأهداف بحيث تحدد أو تعكس المركز التسويقي للمنظمة في علاقتها بالمنافسين)

-الابتكار(مدى مساهمة الأهداف في تطوير الوسائل والأساليب الإنتاجية)

-الربحية يجب أن توضع الأهداف بحيث تحدد مقدار الربح المطلوب تحقيقه.

-المسؤولية الاجتماعية (يجب أن توضع الأهداف في ضوء أو بحيث تعكس الالتزامات الرئيسية للمنظمة نحو المجتمع)

وعند صياغة الأهداف لابد من مراعاة مجموعة من المبادئ والأسس والتي تتمثل في الآتي[2] :

1-الوضوح أي أن تكون الأهداف واضحة لكافة العاملين في المنظمة؛

2-أن تتصف بالدقة والتحديد والجدية؛

3-القبول أي أن تحظى بموافقة وقبول كافة المستويات الإدارية في المنظمة؛

4-أن تتصف بالموضوعية أي هناك إمكانية التحقق منها والقدرة على تنفيذها؛

5-إمكانية قياسها؛

6-الحصول على تأيد ودعم الإدارة العليا؛

---

[1]-عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص،133.

[2]- فلاح حسن الحسيني ، مرجع سابق، ص،58.

7-أن تتصف بمشاركة كافة المرؤوسين أومن يهمهم أمرها في وضعها وتنفيذها؛

8-أن يتم احتساب التكلفة والعائد عند وضعها؛

9-أن يراعي العامل الزمني، أي اجل تحقيق هذه الأهداف.

الفرع الثالث: تحليل البيئة الخارجية للمنظمة

إن للبيئة التي تعمل فيها المنظمة اثر كبير في وضع استراتيجياتها كالسوق، التكنولوجيا، المنافسين والموردين، والتنظيمات السياسية بالدولة والقوانين، فنجد انه لهذه العناصر تأثير كبير على عمل المنظمة، فهي إما أن تقدم لها الموارد أو تفرض عليها قيود، أو تحدد لها ما يجب عمله بشأن موضوع معين ، وعليه يجب على المنظمة التي ترسم سياساتها أن تقيم البيئة التي تعمل فيها، لهذا يجب جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات عن البيئة وتحليلها لتحديد إستراتيجية مناسبة.

وعليه عندما تقوم المنظمة بتقييم البيئة الخارجية التي تعمل فيها فانه يكون لزاما عليها أن تجيب على عدد من الأسئلة المحددة والتي أهمها ما يلي[1]:

1- ما هي المتغيرات البيئية الخارجية العامة والتي تؤثر على استراتيجيات المنظمة؟

2-ماهي المتغيرات البيئية الخارجية الخاصة،والتي تؤثر على عمليات وأنشطة المنظمة؟

3-ماهي الأساليب البديلة والتي يمكن استخدامها في تجميع المعلومات عن المتغيرات البيئية؟

4-كيف تتم عملية تقيم البيئية باستخدام المعلومات البيئية التي تم الحصول عليها؟

ولكي تتم عملية تقيم البيئة لابد من التطرق إلى الخطوات التالية:[2]

1- جمع المعلومات عن البيئة:

من خلال هذا العنصر نجد أن هناك الكثير من المعلومات التي يتم جمعها عن البيئة المحيطة بالمنظمة وهذه الخطوات ليست بالأمر السهل لأنها تتطلب مجهود منظم في البحث عنها والخطوات التالية توضح كيفية جمع المعلومات:

***توضيح كيفية إتمام وتحديد المعلومات المطلوبة:**

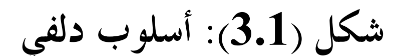
يتم ذلك من خلال لقاءات يديرها رئيس مجلس الإدارة ويساهم فيها بدور أساسي مدير التخطيط،كما يحضرها أعضاء مجلس الإدارة والمديرين اللذين هم مهتمون بوضع الإستراتيجية

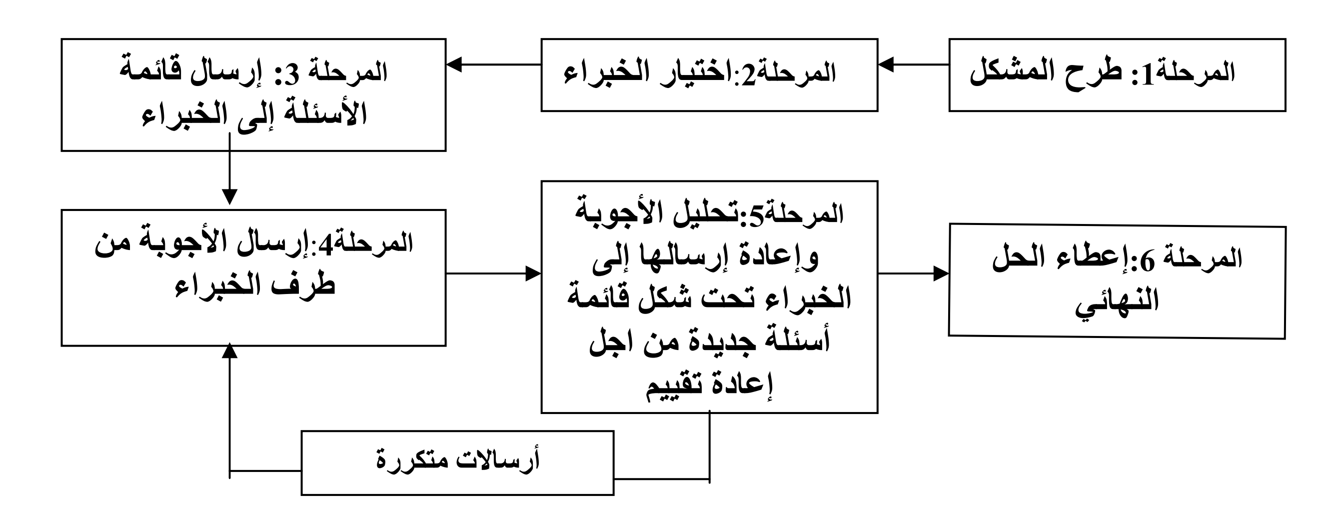
---

[1]- إسماعيل محمد السيد ،مرجع سابق،،ص،110.

[2]- عمار عماري ،مرجع سابق،ص،50.

ويكون موضوع الاجتماع هو تحديد المعلومات البيئة التي تهتم المنظمة ويتم التوصل إليها جماعيا من خلال المناقشات بين المديرين، التقارير التي يقدمها المديرين،الاجتماع عن بعد(أسلوب دلفي) والشكل (3.1) يوضح أسلوب دلفي





المصدر:د.عمار عماري،محاضرات أساسيات واستراتيجيات المؤسسة، السنة أولى ماجستير،2000،ص،52.

***تحديد نوعية المعلومات المطلوبة:**

وهي تتمثل فيما يلي[1] :

-معلومات عن الصناعة أو التجارة:

وتتمثل في: الموردون من حيث عددهم وأسعارهم وقوتهم، المستهلكين من حيث سلوكهم وقوتهم الشرائية،السوق من حيث حجمه وطبيعته وتطوره،المنافسين الجدد من حيث منتجاتهم واستراتيجياتهم،التكنولوجيا الحالية والتطور فيها، الاستثمارات الحالية والتطور فيها.

-معلومات عن العناصر الاقتصادية:

وتتمثل في: معدل التضخم في الدولة، عدد السكان معدلات الأجور السائدة، النقد الأجنبي توافره وأسعاره، معدلات الإنفاق والادخار حجم الاستثمارات من القطاعات المختلفة.

[1]- عمار عماري ،مرجع سابق،ص،50.

-معلومات عن العناصر الاجتماعية:

وتتمثل في: نمط الحياة العائلية، ومستوى المعيشة، الدين، التعليم، ثقافة المجتمع.

-معلومات عن العناصر السياسية:

وتتمثل في:الاستقرار والتنظيم السياسي للدولة، الدعم والحماية، النظام القانوني للدولة والدستور، السياسة الداخلية، والسياسة الخارجية.

-معلومات عن العناصر الدولية:

وتتمثل في: الصراعات الدولية والقومية، الديون الخارجية،النمو الاقتصادي، القوانين الدولية المنظمات والتحالفات الدولية.

-الحكومة وعلاقتها بالعمال:

وتتمثل في :قوانين الاقتصاد والصناعة والتجارة،المشروعات والمؤسسات الجديدة، قوانين العمل والعمال.

*-**التعرف على مصادر المعلومات:**

هناك مصادر عدة يمكن جمع معلومات عنها:

-الوزارات وأهمها: وزارة الصناعة والتجارة؛

-المجلات العلمية:الغرف التجارية والصناعية؛

-الجمعيات الخاصة بالاقتصاد والدارة والتسويق؛

-الشركات الصناعية والتجارية؛

-مركز البحوث العلمية، ومكاتب الاستشارات الاقتصادية؛

-الباحثين وأساتذة الاقتصاد والإدارة القانون والسياسة وغيرهم.

*-**الطلب أو الحصول على المعلومات:**

يجب تخصيص أفراد تحت إشراف مدير التخطيط للاتصال بالمصادر السابقة والحصول على المعلومات المطلوبة وتنظيمها وعرضها بالأسلوب المناسب في عملية التخطيط الاستراتيجي.

2-اكتشاف التهديدات والفرص الموجودة في البيئة

إن ابسط الطرق لاكتشاف التهديدات والفرص في البيئة هي استعراض المعلومات التي تم جمعها ثم مناقشتها بواسطة المديرين المعنيين والأسلوب الأمثل في هذا الصدد هو:

1-قيام المديرين بمناقشة هذه البيانات أو تقديم تقارير عنها؛

2-قيام مدير التخطيط بتوفير البيانات الأساسية للمديرين؛

3-التنبؤ ووضع الافتراضات التخطيطية .بمعنى تحديد سلوك أي عنصر ممكن أن يؤثر في المنظمة مستقبلا، فبناءا على هذه المعلومات المأخوذة من الماضي والحاضر يمكن التنبؤ بسلوكها في المستقبل .

كما يمكن زيادة القدرة على التنبؤ ووضع الاستراتيجيات بواسطة الاجتماعات،للمناقشات واستخدام تحليل الاتجاهات،على الأخص عندما يتم بواسطة الأشكال البيانية والرياضية.

وعليه تهدف عملية تقييم البيئة الخارجية إلى وضع قائمة"محددة"من الفرص التي قد تستفيد منها المنظمة والتهديدات التي ينبغي تفاديها،كما تهدف إلى التعرف على المتغيرات الأساسية التي تقدم استجابات يمكن القيام بها،ينبغي أن تتمكن المنظمات من الاستجابة لتلك العوامل إما بأسلوب دفاعي أو هجومي من خلال وضع استراتيجيات تستغل الفرص الخارجية أو تقلل إلى أدنى حد من اثر التهديدات المحتملة[1]

الفرص:نعني بها أفضل الأوضاع للمنظمة في المستقبل وكيفية حسن انتهازها في عقد الصفقات أو زيادة المبيعات، أو لدخول الأسواق الجديدة لمواجهة المنافسين.

-**التهديدات**:فنعني بها مختلف المشاكل والاضطرابات والأضرار المحتملة الوقوع وقد تنشأ من جراء التغيرات غير المطلوبة من عناصر البيئة وقد تكون لهذه الأخيرة-التغيرات — أثار عكسية على أهداف المنظمة.

الفرع الرابع: تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

كل المنظمات لها جوانب قوة وجوانب ضعف في وظائف المشروع،حيث لا توجد منظمة قوية في كل المجالات أو ضعيفة في كل المجالات،يتم وضع الأهداف والاستراتيجيات بغرض استغلال نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف.وعملية تقيم البيئة الداخلية تتشابه مع عملية تقيم البيئة الخارجية، حيث تتطلب عملية تقييم البيئة الداخلية تجميع و تحليل المعلومات عن عمليات المنظمة: الإدارة، المحاسبة، التسويق، الإنتاج، عمليات البحوث والتطوير، إدارة الموارد البشرية، حتى يمكن تحديد أهم نقاط القوة والضعف في المنظمة.

[1]- نادية العارف، مرجع سابق، ص،14.

1-تحديد المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي وجمعها:

-يجب على كل مدير أن يحدد أهم البيانات ذات الصلة بأداء إدارته؛

-وضع هذه العناوين في شكل قائمة، ثم عرضها على المديرين مرة أخرى وذلك لضمان تغطية كاملة لكل البيانات التي لها صلة بالأداء الداخلي؛

-الطلب من كل مدير في موقعه إعطاء جميع المعلومات المهمة المصاغة في شكل تقارير.

2-اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنظمة:

بعد جمع المعلومات الخاصة بالأداء الداخلي للمنظمة علينا أن نكتشف نقاط القوة ونقاط الضعف:

-عقد اجتماعات لكل المديرين المهتمين بتقييم الأداء الداخلي للمنظمة وان تكون المناقشات ساخنة.

-الطلب من المدير تحديد اتجاه بياناتهم .

-دفع المديرين إلى خلق جو تنافسي للتحسين في أدائهم.

3- تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف:

إن إتباع النصائح السابقة في العنصر السابق يضمن لنا التوصل إلى نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة ويبقى تحليلها لكي نتعرف على مدى الأهمية الإستراتيجية لها وفيما يلي بعض النقاط والخطوات المتبعة في ذلك:

-وضع نقاط القوة ونقاط الضعف في شكل قائمة ؛

-تحديد مدى تأثير كل بند في نقاط القوة ونقاط الضعف على كفاءة المنظمة وعلى مدى تحقيقها لأهدافها؛

-تحديد احتمال حدوث استمرار لكل بند من نقاط القوة ونقاط الضعف.

الفرع الخامس: إدماج تقييم البيئة الأداء الداخلي

تلجأ المنظمات إلى تحليل البيئة المحيطة بها للتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات التي تلحق بالمنظمات والى تحليل نقاط القوة والضعف بها، ويمكن دمج تقييم البيئة بتقييم الأداء الداخلي عن طريق الخطوات التالية[1] :

[1]- عمار عماري ،مرجع سابق،ص،25.

-تقييم البيئة وتحديد الفرص والتهديدات؛

-تقييم الأداء الداخلي وتحديد نقاط القوة الضعف؛

-استخدام النموذج للبيئة والأداء أو النموذج الرباعي للفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للتحليل.

والجدول(1.1) يصور نموذج التحليل الذي يساعدنا على دمج تقييم البيئة بتقييم الأداء الداخلي للمنظمة

الجدول(1.1) : دمج تقييم البيئة بتقييم الأداء الداخلي للمنظمة

نقاط القوة والضعف / الفرص والتهديدات	القوة	الضعف
	مركز مالي جيد طاقة إنتاجية غير مستغلة إمكانيات الحصول على براءات الاختراع	منتجات المنظمة قديمة حصة محدودة في السوق أنظمة حوافز سيئة والإدارة العليا مسنة
الفرص توافر مصادر التمويل خروج منافسين علاقات ممتازة مع المديرين	يجب استغلال الطاقة الإنتاجية غير المستغلة، مع الدخول في منتجات جديدة، أو الحصول على براءات اختراعها	يقترح التغير إلى منتجات جديدة جديدة وتمويل ذلك،مع تعديل في هيكل الإدارة العليا وأنظمة الحوافز
التهديدات تغير في تكنولوجيا الصناعة ازدياد منافسة المنتجات الأجنبية تدهور تفضيل المستهلك لمنتجات المنظمة	ضرورة تغير منتجات المنظمة مع استغلال الطاقة غير المستغلة والحصول على الاختراع وشراء تكنولوجيا جديدة ويساعد هذا على مواجهة المنافسة لأجنبية وتحسين تفضيل المستهلك	يقترح الاندماج أو غلق بعض الأقسام أو تصفيتها

المصدر :عمار عماري،محاضرات أساسيات واستراتيجيات المؤسسة، السنة الأولى ماجستير،2000.ص،25.

الفرع السادس: تحديد وتقيم الاستراتيجيات البديلة

يتم وضع مجموعة من البدائل الإستراتيجية المتاحة، والممكن التطبيق والتي تتناسب مع الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتم عملية التقويم بالاعتماد على مجموعة من المعايير الكمية والمعايير النوعية.

1-المعايير الكمية:

وتتمثل في صافي الربح، سعر السهم،الحصة السوقية، العائد من الاستثمار...

2- المعايير النوعية: مقابلة ا الاستراتيجيات للأهداف:

-تناغم الإستراتيجية مع المتغيرات البيئية؛

-توافق الإستراتيجية مع القدرات المالية للمنظمة؛

-أن تحقق هذه البدائل ميزة تنافسية للمنظمة؛

-أن تكون هذه البدائل مقبولة من جماعات المصالح؛

-أن تكون هذه البدائل ذات جدوى ؛

-أن تكون مناسبة مع رسالة المنظمة؛

-تحقيق الأهداف بأقل تكلفة و إمكانية تطبيقها.

بعد القيام بعملية التقويم للبدائل الإستراتيجية فانه يتم اختيار البديل الذي يحقق الأهداف وفق توجهات إدارة المنظمة، إن كل بديل له ايجابيات وسلبيات،ويتم ترجيح البديل المناسب بعد إجراء عملية الموازنة اللازمة.

الفرع السابع: تحديد الفجوة الإستراتيجية

وردت العديد من التعاريف بشأن الفجوة الإستراتيجية،فقد عرفها(Bambeguer) على أنها "الفرق ما بين توقعات المنظمة التي تتسم بتقديرات التطور الذي سيصيب إمكانات المنظمة خلال فترة الإستراتيجية المزمن مع تغطيتها في المستقبل وبين الأهداف التي تم التوصل لوضعها أو تطويرها"[1]

[1]- فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص،244.

وعليه فان الفجوة الإستراتيجية لا تهتم بالأداء الحالي وإنما تعتمد على الأفاق المستقبلية الإستراتيجية خاصة وان الأهداف تمثل حالة مستقبلية مطلوب انجازها .

إما(Hussy) فيشير إلى إن الفجوة الإستراتيجية هي عبارة عن"الفرق بين ماهو مطلوب وما هو متوقع" ويعبر(Hicks)عنها" الفرق بين وضع المنظمة الذي ترغب في تحقيقه وبين وضعها الحالي "[1].

المطلب الثاني: تطبيق الإستراتيجية

وتسمى أيضا بالتنفيذ الإستراتيجي وهي المرحلة الثانية التي تلي عملية صياغة الإستراتيجية ضمن عمليات الإدارة الإستراتيجية،وهي تعتبر من أهم عملياتها،حيث أنها تمثل اختبارا لمصداقية التوجه الاستراتيجي، وصياغة الأهداف،واعتماد البرامج الإستراتيجية.

ويعرف التنفيذ الإستراتيجي بأنه"العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة (الموضوعة)إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية ،ونظم للأفراد والحوافز، والتركيب التنظيمي،ونظم المعلومات الإدارية والقيادة"[2]

يشير(David)إلى أن عمليات التنفيذ الاستراتيجي تؤثر في جميع أجزاء المنظمة من أعلى المستويات التنظيمية فيها إلى أدناها،ويتطلب ذلك بشكل خاص مدراء يفهمون الإستراتيجية ولديهم ولاء وانتماء للمنظمة وبالشكل الذي يجعل أهدافهم مرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة.

كما أوضح بان عملية التنفيذ صعبة للغاية حيث تتطلب مجموعة من الأنشطة الواجب القيام بها من قبل الإدارة العليا والتي تتمثل بتحديد الأهداف السنوية للمنظمة المنبثقة عن الأهداف الإستراتيجية، وبناء الفعاليات والسياسات المناسبة لتحقيق تلك الأهداف،ومن ثم القيام بتخطيط الموارد وقد يتطلب الأمر تغيير التركيب التنظيمي الحالي،وبناء و تنقيح خطط الحوافز والمكافآت، إن كل ذلك يتطلب جهدا كبيرا من الإدارة ويرتبط بشكل مباشر مع مستوى الأداء

وبعبارة أخرى فان عملية التنفيذ الاستراتيجي تتعلق بالإجابة على الأسئلة التالية[3] :

---

[1]- نفس المرجع السابق، ص،245.

[2]- نفس المرجع السابق،ص،198.197.

[3]- المرجع نفسه،ص،198.

1-إلى أي مدى يكون التركيب التنظيمي مناسبا لعمل المنظمة وبالشكل الذي يحدد العلاقات المتداخلة بين مختلف وحدات الأعمال الإستراتيجية ؟

2-إلى أي مدى تدار موارد المنظمة بفاعلية؟ وهل أن الوظائف والأنشطة المختلفة تساهم في تحديد الأهداف؟

*متطلبات التنفيذ الاستراتيجي

لغرض فهم وإدراك متطلبات تنفيذ الإستراتيجية يستلزم الإجابة على تساؤلات عدة هي[1]:

1-هل تتوافر جميع الآليات الهيكلية وتترابط مع بعضها البعض الآخر بشكل يتناسب مع الإستراتيجية الموضوعة؟

2-هل تم حل جميع التعارضات القائمة بين المجالات والأنشطة الوظيفية المختلفة بشكل يتناسب مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجية؟

3-هل تم توصيل أو إبلاغ الإستراتيجية بطريقة سليمة ومناسبة لجميع الأطراف ذات العلاقة بها؟

4-هل هناك التزام من قبل قيادة المنظمة وتأييد للإستراتيجية؟ أو هل يتلاءم نمط الإدارة أو القيادة مع متطلبات تنفيذ الإستراتيجية؟

5-هل تم تحديد العلاج(اوالتغلب)لجميع المشكلات اوالعقبات والصعوبات الخاصة بالمجالات والأنشطة الوظيفية المختلفة؟

6-هل يتوفر نظام للرقابة يوفر المعلومات المرتدة المناسبة والمطلوبة؟

7-هل يساعد التحفيز المادي على تدعيم السلوك والإنجاز بشكل ملائم؟اوماهو النظام الملائم لتنفيذ الإستراتيجية وتحفيز الأفراد بشكل جيد؟

8-كيف يمكن الربط بين الأفكار والتصرفات والتنفيذ؟

9-ماهي مجموعات العمل أو الأفراد الذين سيقومون بتنفيذالاستراتيجية ؟ وماهو دور ومسؤولية كل مجموعة/فرد؟

10-ماهو دور القيادة/الإدارة العليا في توضيح وتقديم الإستراتيجية؟

يشير(David) بأنه على الرغم من كون عمليات التنفيذ الاستراتيجي تأتي بعد صياغة الإستراتيجية إلا أن مستوى الأداء الحقيقي للمنظمة يرتبط بقدرتها على التنفيذ الفعال للمتطلبات

---

[1]- عبد السلام أبو قحف،مرجع سابق، ص،265.

الإدارية والتنظيمية الخاصة بتطبيق احد البدائل الإستراتيجية الذي تم اختياره من قبل المنظمة وانسجام ذلك مع الإمكانيات الداخلية للمنظمة وبيئتها الخارجية المحيطة بها، فكلما تحقق ذلك الانسجام تضمن الإدارة العليا تحقيق الأداء الأفضل،إلى أن التنفيذ الاستراتيجي الناجح يتطلب[1] :

1-وضوح في المسؤوليات الخاصة بتحقيق نتائج ناجحة لإدارة التغيير الاستراتيجي ،وتوزيع هذه المسؤوليات؛

2-أن يكون عدد الاستراتيجيات والتغييرات المطلوبة فيها محدودة قدر الإمكان لكي يتسنى للإدارة العليا السيطرة على عمليات التنفيذ؛

3-تحديد وتخطيط الأعمال الضرورية لتنفيذ الاستراتيجيات والمسؤوليات المتعلقة بها؛

4-تحديد نقاط قياس مستوى تقدم تنفيذ الإستراتيجية بوضوح؛

5-تحديد مقاييس الأداء واليات الرقابة والسيطرة المناسبة.

إن هذه المتطلبات الخمسة يمكن انجازها جميعا في إطار هيكل المنظمة الحالي دون إجراء تغيرات واسعة، باستثناء تغير طريقة عمل أفراد المنظمة بالنسبة لكل متطلب منها.

يؤكد(Glueck& Jauch)أن الخطوة المنطقية الأولى في تحديد متطلبات التنفيذ الاستراتيجي تبدأ بتخطيط وتخصيص الموارد لوحدات الأعمال،ومن ثم العمل على تحديد بقية متطلبات التنفيذ الاستراتيجي والشكل(4.1)يوضح ذلك.

ويساعد التخطيط على تحقيق نتيجتين أساسيتين:

1-تمكن من وضع الموازنات التفصيلية التي من خلالها يتم تخصيص الموارد على الوظائف والأنشطة.

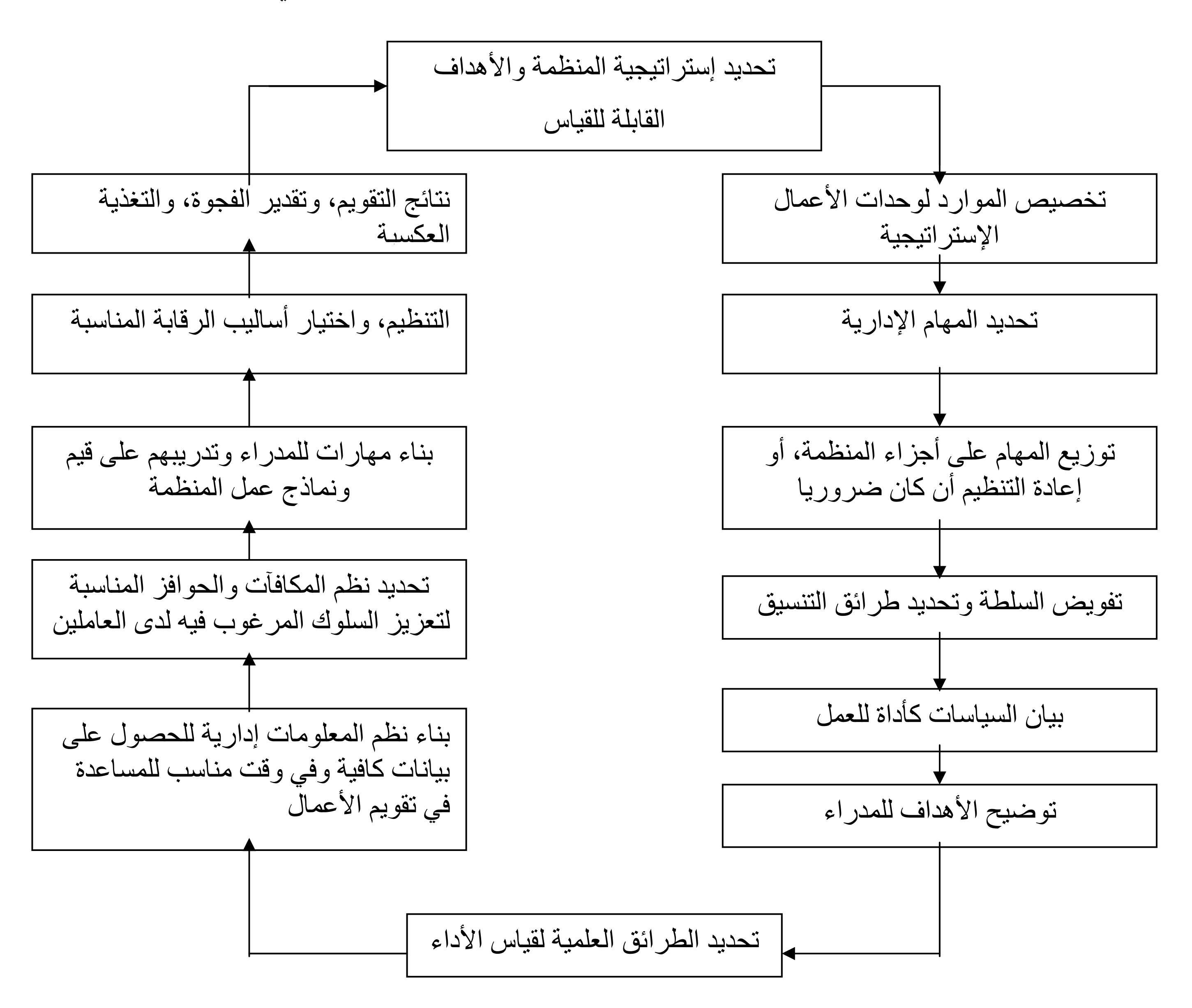
2-قياس مستويات الأداء المتحقق ومقارنته بالمخطط.

نلخص من ذلك،أن محددات ومتطلبات عمليات التنفيذ الاستراتيجي متعددة وكثيرة وتتطلب مكوناتها المزيد من الدراسة و التحليل ووفقا للقطاع الذي تعمل فيه المنظمة.

---

[1]- فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص،202.

الشكل(4.1): متطلبات عمليات التنفيذ الاستراتيجي



المصدر: فلاح حسن الحسيني ،الدارة الإستراتيجية،دار وائل للنشر ،عمان،الطبعة الأولى،2000،ص،203.

-تخطيط وتخصيص الموارد:

يعرف نظام تخطيط وتخصيص الموارد بأنه"سلسلة من الأنشطة المنسقة التي تتعلق بتحديد مصادر الحصول على الموارد ومدى تناسبها وكفايتها للبدائل الإستراتيجية ،وطريقة توزيعها بين مختلف وظائف المنظمة واستخدامها بشكل يحقق أفضل أداء من خلال إعداد الخطط والموازنات

المتعلقة بهذه الموارد"[1]،وتتمثل الموارد في كونها تمثل أشياء تمتلكها أو تحصل عليها المنظمة لتستخدمها كوسيلة لمساعدتها في تحقيق أهدافها .

و تقسم موارد المنظمة إلى ثلاثة أنواع هي الموارد المالية، والموارد البشرية، والموارد المادية وان تخطيط الموارد يتركز على جوانب عدة هي[2]:

الجانب الأول:معرفة وتحديد كمية ونوع كل مورد تحتاج إليه المنظمة للمدة المخطط لها.

الجانب الثاني:رسم وتحديد إمكان الحصول على الموارد الإضافية عند الحاجة(كيف؟ومتى؟)

الجانب الثالث:تحديد مصادر ومواقع الموارد المتوقع توفيرها للبرامج والوحدات التنظيمية التي قد تتطلبها.

يرتبط تخطيط موارد المنظمة بنظام تخصيص الموارد على مختلف أجزاء المنظمة ويترافق مع قرارات الاستثمار المتعلقة بالحصول على موارد إضافية.وهناك مستويات لتوزيع الموارد يتمثلان بـــ:

1-تخطيط الموارد على مستوى المنظمة ككل، أي بين وحداتها ووظائفها وأقسامها الإدارية.

2-التخطيط على مستويات التشغيل، الذي يتعلق بطريقة استخدام الموارد في أي وحدة أو أي نشاط معين وفقا لما تتطلبه إستراتيجية معينة.

كما انه يجب أن يسبق هذا الاستخدام للموارد سواء كان على مستوى المنظمة أم الوحدات التشغيلية،تحليل كفؤ للموارد الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف في النظم الداخلية للمنظمة، حيث يمثل ذلك أساسا هاما لعملية التخطيط والتخصيص الكفؤ للموارد المالية بين المنظمة وأنشطتها التشغيلية. من أهم أدوات تخطيط وتخصيص الموارد **الموازنات** والتي تبين كيفية توزيع واستخدام الموارد بما يحقق أهداف المنظمة، كما توفر الوسائل الضرورية لمعرفة مدى فاعلية استخدام الموارد خلال مدة زمنية عادة ما تكون سنة.

وعليه يمكن تعريف الموازنة على أنها"خطة معبر عنها رقميا في شكل مالي وهي تتضمن تحديد الأموال المخصصة للصرف ولأي الأقسام ومتى ؟ فضلا عن الأغراض التي تخدمها الموازنة"[3].

---

[1]- فلاح حسن الحسيني ،مرجع سابق، ص،205.

[2]- نفس المرجع السابق، ص،208.

[3]- نفس المرجع،ص،214.215.

*** دور الموازنة في عملية التنفيذ الاستراتيجي:**

يشير(Byars) إلى أن كثير من المدراء يعتقدون بأن الموازنة عبارة عن جزء من الأنشطة المالية فقط،وهذا الاعتقاد خاطئ،إذ تعد الموازنة جزء من عمليات التنفيذ الاستراتيجي، ولكي تسهم الموازنة في عمليات التنفيذ الاستراتيجي بشكل فعال لابد من توافر الشروط الآتية[1] :

1- قناعة قوية لدى الإدارة العليا بأهمية الموازنة في التنفيذ الاستراتيجي؛

2-وضع الموازنة في ضوء أهداف محددة؛

3-رقابة ومتابعة دورية لعمليات تنفيذ الموازنة؛

4-شرح الموازنة المختلفة لكل المستويات الإدارية بالمنظمة.

وأكد(Thompson) بان إدارة المنظمة تستخدم الموازنات كطريقة لإدارة ورقابة الموارد وهي تمثل جزءا هاما من عمليات التنفيذ الاستراتيجي،كما أن تخطيط وتخصيص الموارد يمثل مدى كفاءة وفاعلية الموازنات في تنفيذ عمليات البدائل الإستراتيجية المصاغة، وإجراء التغييرات المناسبة من قبل الإدارة في كميات الموارد المخصصة لكل بديل استراتيجي.

المطلب الثالث: الرقابة الإستراتيجية

يقصد بالرقابة الإستراتيجية هي"ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها،وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام اكبر"[2] ويستدل من هذا المفهوم أن عملية الرقابة الإستراتيجية تتطلب القيام بمتابعة جانبين أساسين هما: الأداء والتنفيذ داخل المنظمة هذا الجانب الأول،أما الجانب الثاني هو البيئة التنافسية والخارجية لها،ومعرفة اتجاهات التغيير المحتملة وذات التأثير الكبير على عمليات ومستقبل المنظمة.

وعليه تعرف الرقابة الاستراتيجي على أنها تلك "العملية التي تتضمن تحديد الدرجة أو المدى، والتي تتمكن من خلالها استراتيجيات المنظمة وبنجاح لتحقيق أهدافها وغاياتها"[3].

[1]- فلاح حسن الحسيني، المرجع السابق،ص، 214.

[2]- المرجع نفسه،ص،220.

[3]- المرجع نفسه،ص،222.

فإذا لم تتمكن الإدارة من الوصول إلى هذه الأهداف والغايات كما خطط لها وإذ كان القصد من الرقابة هو لتعديل استراتيجيات المنظمة و/أو تنفيذها،فان ذلك يتطلب أن يتم تحسين طاقة أو قابلية المنظمة لانجاز أهدافها.

ولكي تتمكن الإدارة من تأدية أنشطتها ومهامها بشكل فعال وكفؤ في مجال الرقابة والتقويم الاستراتيجي فإنها ستعتمد على المراحل الآتية[1] :

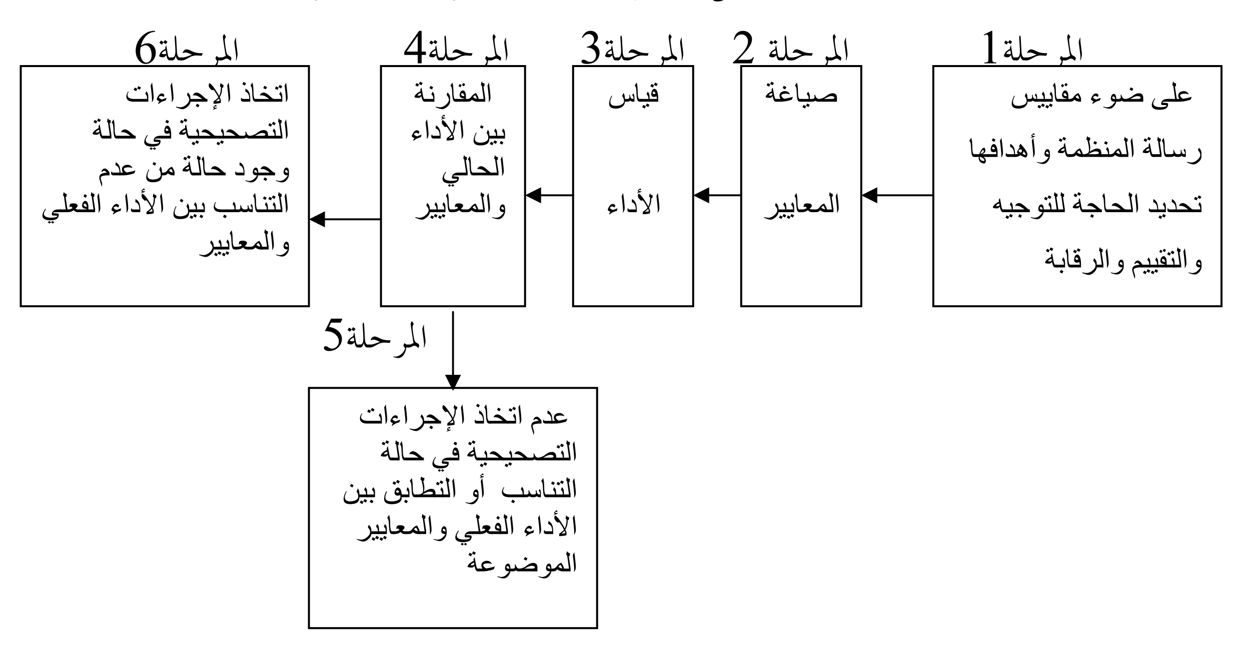
1-صياغة ووضع المعايير التي سيعتمد عليها في الأنشطة الرقابية وعملية قياس الأداء الاستراتيجي ؛

2-قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع النتائج المتوقع الحصول عليها؛

3-اتخاذ الإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات واضحة بين الأداء الفعلي والمخطط.

ويرى(Hunger& Wheeln) بان أساليب الرقابة الإستراتيجية إنما تختلف من منظمة لأخرى وذلك وفقا لطبيعة البيئة التي تعمل فيها كل منظمة.كما يرى(Wright et Al) أن مراحل الرقابة الإستراتيجية إنما تشمل على الخطوات الآتية كما هي مبينة في الشكل(5.1):

الشكل(5.1) :خطوات الرقابة الإستراتيجية



المصدر: فلاح حسن الحسيني ،الدارة الإستراتيجية،دار وائل للنشر ،عمان،الطبعة الأولى،2000،ص،223.

[1]- نفس المرجع السابق،ص،224.

ويرى بعض الباحثين المتخصصين في مجال الشؤون الإستراتيجية لمنظمات الأعمال بأن عملية الرقابة الإستراتيجية إنما هي عملية تتوسط العديد من الفعاليات والأنشطة الإدارية ويقصد بها كوسيلة مرشدة وناصحة وتحدد مجالات الإخفاق أو التصحيح المطلوب لنجاح مجمل عمل الأنظمة الإدارية في المنظمة،ولذلك فهي عملية تفاعلية وتكاملية مع العديد من هذه الفعاليات ولذلك سميت بالعملية **الوسيطة الناصحة** حيث أنها تتفاعل مع العمليات الآتية[1] :

-البيئة العامة الخارجية ؛

-الرسالة والغايات والأهداف الخاصة بالمنظمة؛

-البيئة الصناعية؛

- صياغة الإستراتيجية؛

-عملية تنفيذ الإستراتيجية؛

-النتائج الكمية والنوعية وهو ما يطلق علي بالأداء الكلي؛

ولذلك فان الهدف الأساسي من عملية التقويم والرقابة الإستراتيجية هو لغرض التأكد من أن الاستراتيجيات التي تم وضعها موضع التنفيذ في المنظمات الأعمال إنما قد ساهمت بصيغة أو بأخرى في تحقيق الرسالة والأهداف الخاصة بها،وان مثل هذا التقييم الخاص بالاستراتيجيات قد يركز على الجوانب الآتية [2]:

1-تقييم درجة الاتساق في أهداف الاستراتيجيات المستخدمة في المنظمة مع بقية الأهداف فيها؛

2-تقييم لدرجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المنشاة في الوصول إلى الاستراتيجيات المستخدمة ؛

3-تقييم لمحتويات ومضامين الاستراتيجيات ذاتها؛

4-تقييم لقدرة المنظمة على وضع اختياراتها الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي؛

5-تقييم النتائج التي تتحقق للمنظمة من جراء استخدام اختياراتها الإستراتيجية .

وان مجالات التركيز على الفقرات الثلاث الأولى أعلاه إنما يتعلق بعملية التقويم أثناء قيام المنظمة بعملية الاختيار الاستراتيجي،أما مجالان الأخيران فهما يرتبطان بعملية التقويم والرقابة

---

[1]- نفس المرجع السابق،ص،224.

[2]- نفس المرجع السابق، ص،224.

الإستراتيجية،وعليه العديد من الباحثين يعتقدون بان عملية الرقابة الإستراتيجية إنما تتطلب القيام بأربعة أنشطة رئيسية وهي[1] :

1- وضع معايير الأداء والتي سيتم استخدامها في مجال الرقابة:

وتمثل هذه أهدافا ينبغي تحقيقها،وهناك معايير خاصة بخدمة المستهلك وبالإنتاج والعمليات وبالموارد البشرية،والمعايير المرتبطة بالأداء المالي ومن ابرز المعايير المالية المستخدمة مايلي:

-معدل العائد على رأسمال المستثمر،وربحية السهم الواحد؛

-معدل المبيعات أو الحصة السوقية للمنظمة وهامش الربح الصافي ؛

-معدل النمو للقيمة السوقية للسهم الواحد.

وبذات الاتجاه فان على منشآت الأعمال ومعظم المنظمات أن تهتم ببعض الجوانب الأخرى والتي تعكس قدرتها على البقاء والاستمرار في السوق ومنها:

-درجة الابتكار سواء في العمليات والأنشطة المختلفة أو المنتجات؛

-الموارد المالية والتسهيلات الإنتاجية المتاحة؛

-ربحية المنظمة ومركزها المالي الاستراتيجي.

ولكي تكون العمليات الرقابية فعالة على الأنشطة التي تختارها المنظمة فانه لابد من مراعاة الشروط التالية:

-أن يكون النظام الرقابي قادرا على اكتشاف الانحرافات الهامة بسرعة وحتى تتمكن المنظمة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للقضاء على هذه الانحرافات؛

-أن يكون النظام ذات طبيعة اقتصادية ويعمل على إيصال المعلومات للمستويات الإدارية ذات العلاقة وان يساهم في تصحيح الأداء وبما ينسجم مع الأهداف المرسومة؛

-آن يكون النظام الرقابي شاملا بحيث يغطي كافة جوانب النشاط الحيوية والهامة للمنظمة؛

-أن يتسم النظام الرقابي بالتوازن في حجم الرقابة على الناشطة المختلفة بحيث لا تظهر أنشطة رقابية أكثر من اللازم في بعض المجالات واقل من اللازم في مجالات أخرى .

[1]- نفس المرجع السابق،ص،226.225.

2- قياس الأداء:

بعد أن تنتهي الإدارة من تحديد المعايير الخاصة بالأداء والتي تحتل تركيزا مهما في عمليات الرقابة الاستراتيجي فان الخطوة التالية إنما تتمثل في قيامها بقياس الأداء الفعلي وتتطلب عملية قياس الأداء القيام بالجوانب الآتية:

***توقيت القياس:**

إن تحديد الوقت المناسب للقياس إنما يتوقف على الاستخدام المستهدف من وراء القياس، حيث أن التوقيت يختلف باختلاف الهدف من عملية القياس، فالقيام بالرقابة التوجيهية التي تهدف لاكتشاف الانحرافات في الأداء،أو الرقابة التي تهدف إلى مرافقة أداء الأنشطة والتي تهدف إلى تقييم ناتج كل مرحلة،واتخاذ القرار بالانتقال إلى المرحلة التالية،أو الرقابة التي تهدف إلى تقييم النتائج عقب الانتهاء من القيام بالعمل موضع الرقابة،أي أن هذه الرقابة تنتظر انتهاء العمل بالكامل ثم يبدأ في قياس النتائج ومقارنتها بالمعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية .

***المراجعة الإستراتيجية:**

تعد المراجعة الإستراتيجية إحدى الوسائل المستخدمة بكثرة لقياس أداء المنظمة ككل أو لقياس أداء بعض وحداتها، وتستخدم المراجعة الإستراتيجية لتقييم الأداء في المجالات الآتية:

-درجة فاعلية المنظمة في علاقتها بالمجتمع، وتتضمن ذلك فاعليتها في الوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية ودرجة استجابتها لحاجات مستهلكيها،والصورة الذهنية الجماهيرية التي تمتلكها المنظمة في أذهان المستهلكين ،وعموما أفراد المجتمع؛

-فعالية العلاقات التي توجد بين المجالات الوظيفية المختلفة للمنظمة، ويشمل ذلك تقييم لكل من درجة التعاون أو التعارض بين الوحدات التنظيمية الوظيفية، وكذلك تقييم لدرجة فعالية الاتصالات فيما بينها؛

-درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها؛

-تحديد نقاط القوة التي تمتلكها المنظمة،ونقاط الضعف،وذلك بالمقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع،ووضع الاستراتيجيات اللازمة للاستفادة من جوانب القوة وللتغلب على جوانب الضعف.

3-مقارنة الأداء بالمعايير:

تتمثل الخطوة الثالثة في الرقابة مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة من وراء الأداء وغالبا ما تحدد الإدارة نطاقا(مدى) معينا تسمح فيه للأداء الفعلي بالانحراف عن المعايير الموضوعة،كما ينبغي أن لا تأخذ الإدارة زيادة معدلات الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعة على أنها حالة جيدة في كل الأحوال،فتجاوز الأداء للمعايير قد يعبر عن وجود بعض المشاكل وعلى الإدارة أن تتوصل إلى معرفة الأسباب التي أدت إلى زيادة الأداء الفعلي عن المعايير المستهدفة .

4-اتخاذ الإجراءات التصحيحية

تمثل المرحلة الأخيرة حيث تقوم الإدارة ببعض التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة في الأداء الفعلي و جعله يتطابق مع المعايير الموضوعة،وقد تتضمن هذه الإجراءات تعديل المعايير أو القيام بتغيير الاستراتيجيات،و لذلك فان هذه العملية تشتمل على مرحلتين هما:تحديد أسباب الانحرافات ثم القيام بالتصرفات اللازمة لمعالجة تلك الانحرافات.

وهناك مجموعة من التساؤلات التي يتطلب من الإدارة الإجابة عليها حتى تحدد الأسباب الحقيقية والتي أدت إلى ظهور انحرافات في الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعة وهي :

-هل تعد الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات أسبابا داخلية أم خارجية ؟

-هل هذه الأسباب هي أسباب فجائية أم كان من المفروض التنبؤ بها مقدما؟

-هل أن هذه الأسباب ستكون موجودة بصورة مستمرة أم بصورة مؤقتة ؟

-هل أن الإستراتيجية الحالية ملائمة في ظل السباب الانحرافات الحالية؟

-هل يوجد لدى المنظمة قدرة على التعامل مع هذه الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات؟

خاتمة الفصل الأول:

مما سبق نستخلص أن معظم منظمات الأعمال تسعى إلى تحقيق النجاح عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز تنافسي متميز،يضمن لها البناء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها ،ولغرض انجاز هذه الأهداف فان الأمر يتطلب من هذه المنظمات أن تملك رؤية بعيدة الأمد،وان لا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط،وإنما أيضا عليها أن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي ستكون عليها هذه الأنشطة والأعمال خاصة في مجال تحقيق الأرباح المستقبلية،ولذلك فان عملية التفكير المستقبلي بالمنظمة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية الحاسمة والمؤثرة في عملياتها هي جوهر عملية التخطيط الاستراتيجي وان عملية تحقيقها بمسارات وسبل وتصرفات عملية إنما تمثل الإدارة الإستراتيجية وهذه تهتم بعملية التركيز على تهيئة إجابة منطقية للتساؤل الأتي:

كيف يمكن للمنظمات في أن تحقق النجاح في عملية الاختيار الفعال للاستراتيجيات؟

خاصة في ظل التحديات التي تواجه منظمات الأعمال خلال القرن 21 كالعولمة و الخصخصة.

مقدمة:

إن المنتجين والموزعين خصوصا يرسمون الإستراتيجيات والسياسات والخطط التسويقية في محاولة لإيصال أفكارهم ومنتجاتهم إلى أسواق تتسم بالمنافسة الشديدة والتقلبات المستمرة، ناهيك عن طبيعة المستهلكين الذين تستهدفهم النشاطات التسويقية المختلفة، حيث تعاظمت احتياجات ورغبات المستهلكين،وتعقدت عملية اتخاذ قرار الشراء بتعقد وتشابك السلوك الإنساني في ضوء هذا الكم الهائل من السلع والخدمات المطروحة في السوق.

ولكي يتمكن المنتجون والموزّعون من تلبية احتياجات الأسواق فإنّ عليهم أن يقدموا شيئا متميزا <يتناسب وأذواق وتطلّعات واحتياجات المستهلكين ، من خلال إثارة انتباه واهتمام ورغبة المستهلك ، وحثّه على الإقدام على عملية الشراء وهذا لا يتحقق إلاّ من خلال نشاط الترويج المتعاضد والمتخذ مع النشاطات التسويقية الأخرى.

ومنه سيتم تناول هذا الفصل في ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الترويج والاتصالات التسويقية

المبحث الثاني : عناصر المزيج الترويجي " أساليب الترويج "

المبحث الثالث: إستراتيجية الترويج والعوامل المؤثرة على اختيار المزيج الترويجي.

المبحث الأول: الترويج والاتصالات التسويقية

المطلب الأول: مفهوم الترويج

كلمة الترويج باللغة العربية تعني " راج الشيء: أي تعاطاه الناس وشاع بينهم"[1] أي عرف به وهذا يعني أن الترويج هو الاتصال بالآخرين وتعريفهم بأنواع السلع والخدمات التي بحوزة البائع[2] .

وقد عرف (Edwards William) الترويج على أنه " التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ للمعلومات وفي تسهيل بيع السلع والخدمات أو في قبول فكرة معينة"[3] .

أما(Stanton) فقد عرفه أنه على أنه" يمثل الاتصال بالآخرين وتعريفهم بالمنتج وحثهم للحصول عليه وبالتالي تنشيط الطلب وزيادة المبيعات وتحقيق الأرباح للمنظمة ويتم بوسائل الاتصال"، أما (Kotler) فقد عرفه"بأنه النشاط الذي يتم ضمن إطار رأي جهد تسويقي وينطوي على عملية اتصال إقناعي"[4] .

في حين عرف عصام الدين أبوعلفة الترويج على أنه"عملية تعريف المستهلك بالمنتج وخصائصه ووظائفه ومزاياه وكيفية استخدامه وأماكن وجوده بالسوق وأسعاره بالإضافة إلى محاولة التأثير على المستهلك وحثه وإقناعه بشراء المنتج"[5] .

أما محسن فتحي عبد الصبور فقد عرف الترويج على أنه"الاتصال بالأفراد والمجموعات بهدف تسهيل تبادل المعلومات وإقناع الجمهور بقبول منتجات المؤسسة"[6]

وعليه فالترويج هو عملية اتصال يهدف إلى إقناع وتعريف المستهلكين بمنتجات المؤسسة ودفعهم لشراء منتجات المؤسسة وهو يمثل العنصر الرابع من عناصر المزيج التسويقي والأهم حيث يتسبب سوء إدارته في فشل المنظمة في إيجاد علاقات جيدة مع الأطراف الأخرى وبالتالي ضعف أداء النشاط التسويقي والشكل(1.2) يوضح ذلك:

---

[1] -جوزيف الياس،منجد المجاني المصور،دار المجاني،الطبعة الثانية،2000،ص،387 .

[2] -قحطاني العبدلي،بشير عباس العلاق،استراتيجيات التسويق،دار زهران للنشر،عمان،1998،ص،245.

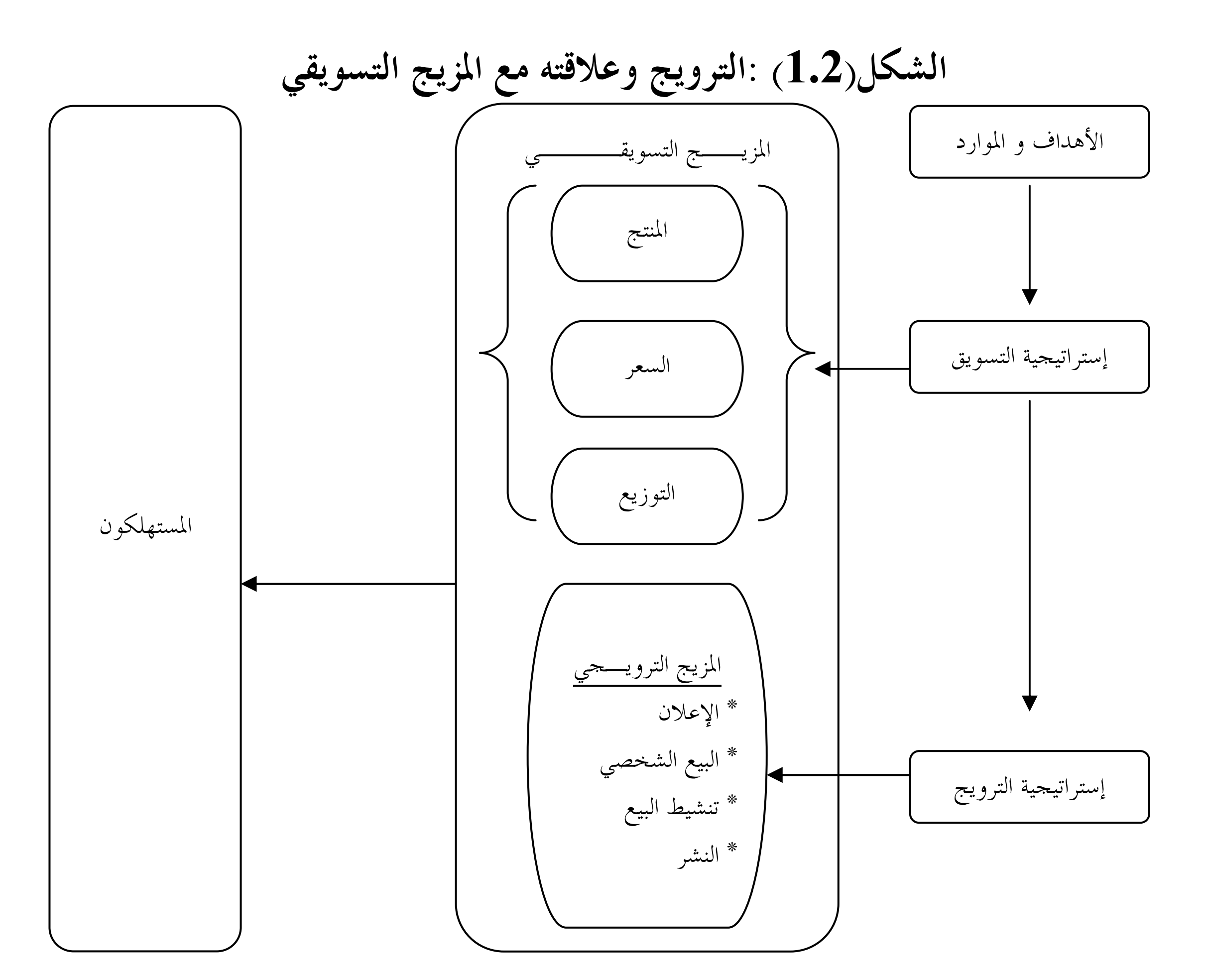
[3] -بشيرعباس العلاق، على محمد رباعية،الترويج والإعلان التجاري،دار اليازوري،عمان،الطبعة 2002،ص،09.

[4] -محمود جاسم محمد الصميدي،استراتيجيات التسويق،مدخل كمي،دار الحامد للنشر،عمان ،الطبعة الثانية،2004،ص،260.

[5] -عصام الدين أمين أبو علفة،الترويج،تسويق متقدم،مؤسسة حورس الدولية،الجزء الثالث،2002،ص،35.

[6] -محسن فتحي عبد الصبور،أسرار الترويج في عصر العولمة،مجموعة النيل العربية،القاهرة،الطبعة الأول،2000،ص،15.

الشكل(1.2) :الترويج وعلاقته مع المزيج التسويقي



المصدر: د.عمر وصفي عقيلي، د.قحطان بدر العبدلي، د.حمد راشد الغدير، مبادئ التسويق (مدخل متكامل)، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1996، الصفحة، 190.

المطلب الثاني: أهمية الترويج

من المعروف أن عالمنا المعاصر مترامي الأطراف ومعقد التركيب بعد التطور الكبير في حجم المشاريع ودخول المنتجات إلى أسواق جديدة وكذلك ظهور منتجات جديدة في الأسواق بشكل سريع ومستمر، وهذا يتطلب القيام بالنشاط التسويقي الذي يسهل من مهمة الاتصال بين البائع والمشتري. وعليه يمكن تأثير أهمية النشاط الترويجي من خلال[1] :

1-بعد المسافة بين البائع والمشتري،مما يتطلب وجود وسائل ثانية تساهم في تحقيق الاتصال والتفاهم بين الطرفين؛

[1]-قحطان العبدلي،بشير عباس العلاق،مرجع سابق،ص،248.

2-تنوع وزيادة الأفراد الذين يتصل بهم المنتج، حيث أن المنتج عليه أن يتصل بالإضافة إلى المستهلكين مع الوسطاء التجاريين مثل تاجر الجملة أو التجزئة، وكذلك يختلف شكل الاتصال فيما إذا كان السوق للسلع الصناعية أو للسلع الاستهلاكية؛

3-اشتداد حالة المنافسة في السوق بين المنتجين مما يتطلب القيام بالجهود الترويجية لغرض كسب المعركة وتثبيت الأقدام في السوق التجاري؛

4-يساهم الترويج في الحفاظ على مستوى من الوعي والتطور في حياة الأفراد وذلك من خلال ما يمدهم من معلومات وبيانات عن كل ما يتعلق بالسلع والخدمات وكل ما هو ذو فائدة لهم؛

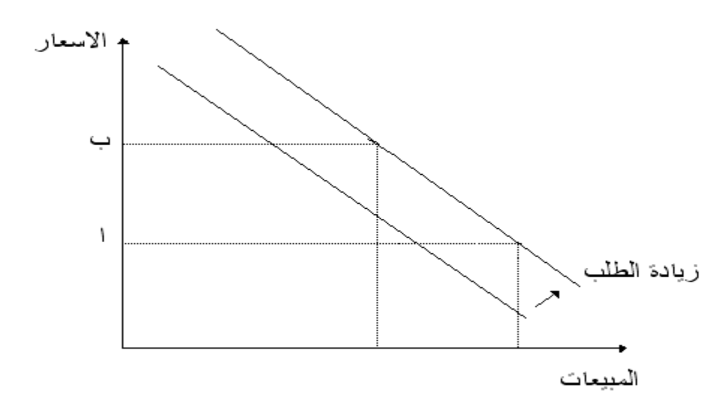
5-إن المنظمة من خلال النشاط الترويجي ترمي إلى الوصول إلى أعلى مستوى من المبيعات؛

6-إن ما يرصد من مبالغ لتغطية النشاط الترويجي يعتبر من أكبر التخصيصات في النشاط التسويقي، حيث أنها تأتي بالمرتبة الثانية بعد تكاليف الإنتاج ومن هنا يبرز الاهتمام بهذا النشاط الحيوي في مجال النشاط التسويقي.

7-يؤثر النشاط الترويجي على قرار الشراء بالنسبة للمستهلك حيث يظهر ذلك في بعض الأحيان عندما يدخل المستهلك إلى احد الأسواق فنرى انه يشتري سلعا أخرى إضافة لما خططه في خطته الشرائية نتيجة تأثيرات الجهود الترويجية.

8-يؤثر النشاط الترويجي على منحنى الطلب والشكل(1.2) يوضح ذلك حيث أن الهدف الرئيسي من النشاط الترويجي هو أن يتحرك منحنى الطلب إلى اليمين من ط إلى ط$_1$، بمعنى آخر تقوم بالترويج لكي نبقي على السعر ونحاول أن نزيد المبيعات (الطلب) أو نرفع السعر ونبقي على المبيعات كما لو كانت قبل رفع السعر

الشكل(2.2) : أثر الترويج على منحنى الطلب



المصدر: بشير عباس العلاق،على محمد رباعية،الترويج والإعلان التجاري،دار اليازوري،عمان،الطبعة 2002،ص،10.

9-زيادة قيمة المنتج حيث أن معظم الإستراتيجيات الترويجية تهدف إلى إظهار منافع المنتج والذي سوف يساهم في زيادة قيمة المنتج من جهة نظر المستهلك وبذلك تتمكن المنظمة من وضع سعر مرتفع للمنتج نتيجة لهذا الاعتقاد[1]

10- يساهم الترويج في تحسين صورة المنظمة وذلك من خلال خلق صورة ذهنية طبية عن المؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف الترويج

يستهدف الترويج مشكلة جهل المستهلك من خلال تقديمه لمعلومات عن المنظمة وسلعتها وعلامتها التجارية والأسعار ووفرة السلعة واستخدامها، ويقصد به إغراء المستهلك وإيجاد حالة نفسية معينة يرضى عنها البائع ويرى (Kotler) أن التجاوب لأية عملية ترويج هي الشراء والقناعة، لأن هدف عملية الاتصال هو معرفته كيف يحول الجمهور المستهدف إلى حالة يكون فيها مستعدا للشراء[2]

وعليه يمكن أن يحقق الترويج مايلي[3] :

---

[1]-محمود جاسم محمد الصميدعي،مرجع سابق،ص،261.

[2]- شفيق حداد،نظام السويدان،أساسيات التسويق،دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،1998.ص،217.

[3]-بشيرعباس العلاق،علي محمد ربايعية،مرجع سابق،ص،13.

1- إمداد المستهلك الحالي والمرتقب بالمعلومات عن السلعة، وهذا هدف مهم خاصة عند تقديم السلع الجديدة، لأنه يتضمن خلق المعرفة لدى المستهلك عن السلعة ويشجعه على تجربتها.

2- إثارة الاهتمام بالسلعة وخاصة عندما تكون هناك سلع منافسة أخرى، حيث يتم توضيح المزايا التي تتمتع بها السلعة ليستطيع المستهلك مقارنة ذلك مع غيرها من السلع المنافسة.

3-تذكير المستهلكين بالسلعة أو الخدمة ، وهذا يتم بالنسبة للسلع القائمة الموجودة في السوق حيث يحتاج المستهلك الذي يشتري السلع أصلا إلى تذكيره بها بين فترة وأخرى ، وكذلك أيضا للمستهلكين ذوي المواقف والآراء الايجابية لدفعهم لشراء السلعة وبالتالي يعمل الترويج على تعميق درجة الولاء نحو السلعة وقد يمنعهم من التحول إلى السلع المنافسة[1]

4-العمل على تغيير الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية السلبية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة إلى اتجاهات وآراء وأنماط سلوكية ايجابية نحو السلعة أو الخدمة المطروحة للتداول.

5-محاولة إقناع المستهلكين المستهدفين والمحتملين بالمنافع أو الفوائد التي تؤديها السلعة أو الخدمة والتي ستؤدي إلى إشباع حاجاتهم ورغبتهم بشكل مرضي[2] .

المطلب الرابع: الترويج والاتصال في التسويق

الترويج هو شكل من أشكال الاتصال في التسويق ولتوضيح كيف يمارس النشاط الترويجي لابد من استعراض عملية الاتصال كما يلي :

الفرع الأول: تعريف الاتصال

كلمة الاتصال مأخوذة من الأصل اللاّتيني(Communis) وتعني عام أو مشترك ولهذا فهي تخلق قاعدة مشتركة عامة فوظيفة الاتصال تحقق المشاركة في الحقائق والآراء أو الترويج لفكرة، أوموضوع، أوسلعة، أوخدمة عن طريق انتقال المعلومات والأفكار أوالإتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين المرسل (المعلن) والمستقبل (المستهلك) وهناك عدة تعار يف للاتصال منها :

[1]-قحطان العبدلي،بشير عباس العلاق،مرجع سابق،ص،249.

[2]- محسن فتحي عبد الصبور ،مرجع سابق،ص،16.

*عرف الاتصال بأنه"تدفق وانسياب المعلومات من المنظمة إلى الجمهور ومن الجمهور إلى المنظمة"[1]

*يعرف(Philip Kotler et Bernard Dubois)الاتصال التسويقي على أن"مجموعة الإرسالات المرسلة من طرف المؤسسة و الموجهة إلى متعامليها بهدف إيصال معلومات قابلة لتغيير سلوكهم في الاتجاه المرجو"[2]

*أما(Claude demeure) فيعرف الاتصال على انه" مجموعة معلومات،رسائل و إشارات من طرف المؤسسة نحو زبائنها و موزعيها و أصحاب الرأي و إلى جميع الفئات المستهدفة بغية تحقيق هدف تجاري"[3]

*كما يعرف أيضا بأنه " تبادل المعلومات،ونقل المعاني،وهو جوهر النظام الاجتماعي وهو الجزء المتمم لكل وظيفة وهو التبادل البشري من الأفكار والآراء"[4] .

*وعرف أيضا بأن " إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المرسل"[5]

الاتصال هو"مجموعة الأفعال والتغيرات والأشكال التي تتم بين البشر بغرض الإبلاغ والإيحاء، والإملاء للعواطف والأفكار"[6] .

وتعتبر عملية اتصال المنظمة بالجمهور عملية ضرورية إذ من خلال الاتصال يتم تعريف هذا الجمهور بالمنظمة وسياستها ومنتجاتها وإقناعه بها والتأثير على سلوك هذا الجمهور و اتجاهاته بأن تكون ايجابية مما يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

كذلك يمكن الاتصال المنظمة من التعرف على آراء الجمهور واتجاهاته من ناحية، أخرى مما يساعد في رسم السياسات وتقديم المنتجات التي تلقى إقبال هذا الجمهور وهذا من شأنه المساهمة في نجاح المنظمة.

---

[1]-عصام الدين أمين أبو علقة،مرجع سابق،ص،17.

[2]-Philip Kotler ,Bernard Duboi,Marketing Management,9° édition,paris ,1992.p.559

[3]- Claude Demeure,Marketing,2° édition,Dalloz,paris, 1992.p.16.

[4]- بشير عباس العلاق،علي محمد رباعية،مرجع سابق، ص،14.

[5]- نفس المرجع السابق،ص،15.

[6]- بشير عباس العلاق،علي محمد ربايعة،مرجع سابق، ص،15.

الفرع الثاني: عناصر عملية الاتصال

تتكون عملية الاتصال من العناصر الآتيـــة :

1- المرسل:

وهو من يقوم بإرسال المعلومات إلى المرسل إليه، وقد يكون منظمة صناعية أو تجارية أو خدمية وتتأثر عملية الاتصال بثلاث خصائص للمرسل وهي[1]:

***درجة تصديق المرسل :**

إذ يعتمد تصديق المرسل إليه أو مستقبل الرسالة للرسالة المرسلة إليه على خبرة المرسل (مصدر الرسالة) ودرجة الثقة فيه حيث كلما كان المرسل ذا خبرة عالية في مجـــــال معين أو متعلما تعليما عاليا زاد ذلك من درجة تصديقه، أما الثقة في المصدر فترتبط بإدراك المرسل إليه لدرجة الإخلاص والصدق في نية المرسل ودرجة توافق سلوكه مع قوله.

***درجة قبول المرسل:**

ويقصد بها اتجاهات ومشاعر المرسل إليهم تجاه المرسل أو مصدر الرسالة فكلما كان مقبولا ومألوفا لديهم زادت فعالية الاتصالات إذ أن المرسل إليه يكون أكثر ميلا لتصديق الرسالة من الأشخاص الذي يحبهم وينجذب إليهم عن غيرهم ممن لا يحمل لهم نفس الشعور.

***قدرة المرسل :**

وهي القدرة على استخدام مؤثر معين للتأثير في الآخرين مثل منح عينة مجانية من السلع أو إعادة جزء من سعر السلعة المدفوع إلى المشتري وغيره.

2-الرسالة :

وتمثل الوسيلة التي بواسطتها يقوم المرسل بنقل معاني محددة للمستقبل عن السلعة أو الخدمة أو الفكرة الخاصة به، ولا تحقق الرسالة أهدافها إلا إذا تمت صياغتها بالشكل الذي يؤدي إلى أحداث التأثير المطلوب، ولكي يتم ذلك لابد أن :

-أن يتم إعداد الرسالة بشكل يجذب انتباه المرسل إليه.

-استخدام كلمات و رموز تشير إلى معاني عامة ومشتركة فالرسالة يجب أن تتناسب مع خلفية ومعلومات وخبرة وحاجات مستقبل الرسالة.

---

[1]- عصام الدين أمين أبو علقة،مرجع سابق،ص، 30.

3-الوسيلة :

وهي وسيلة الاتصال التي يستعملها المرسل لإيصال الرسالة إلى المرسل إليه وتنقسم وسائل الاتصال إلى نوعين:

* **الوسائل الشخصية** : يكون فيها الاتصال مباشرا بين المرسل والمستقبل ومن ثمّ تتوفر المعرفة التامة لأطراف الاتصال والمعلومات المرتدة تكون سريعة بالإضافة لوضوح التفاعل بينهما وأهم الوسائل الشخصية هي " البيـــع الشخصي ".

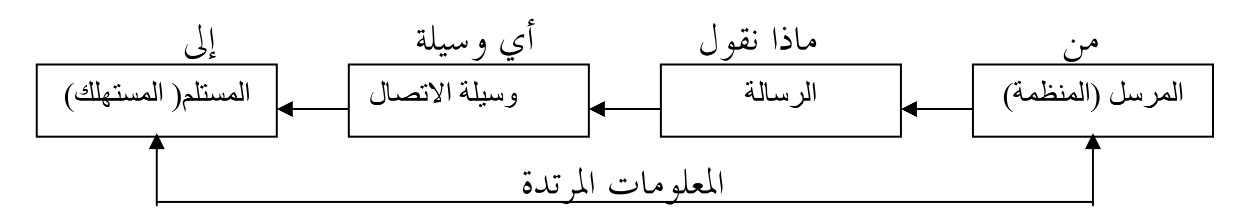
* **الوسائل غير الشخصية** : يكون فيها الاتصال غير مباشر بين المرسل والمستقبل، والمستقبل يكون غير معروف شخصيا للمرسل كما أن المعلومات المرتدة تكون متأخرة وقد لاتصل إلى المرسل إليه المعاني المقصودة من جانب المرسل لعوامل نفسية واجتماعية وأهم لوسائل غير الشخصية: الراديو،التلفزيون،الملصقات،الجرائد والمجلات...الخ

4- المرسل إليه أو المستقبل:

وهو من توجه إليه الرسالة والمرسل إليه في التسويق وقد يكون المستهلك أو تاجر الجملة أو التجزئة، وقد تؤثر شخصية الفرد مستقبل الرسالة ومستوى تعليمه ودرجة ذكائه واتجاهاته على عملية إدراكه وفهمه للرسالة.

ويشترط لنجاح عملية الاتصال تحديد المرسل إليه وخصائصه ودوافعه واحتياجاته واتجاهاته وعاداته والمرحلة التي يمر بها من مراحل قرارات المستهلكين وما إذا كانت مرحلة الإدراك أم الإثارة أم القرار حتى يمكن استخدام أداة الاتصال المناسبة لكل مرحلة وإعداد الرسالة بشكل فعال واختيار الوسيلة المناسبة[1] .والشكل (3.2) يوضّح عملية الاتصال :

الشكل(3.2) : عملية الاتصال



المصدر : قحطان العبدلي، بشير عباس العلاق،استراتيجيات التسويق،دار زهران للنشر والتوزيع عمان، 1998، ص،284.

[1] -عصام الدين أمين أبو علقة،مرجع سابق،ص،34.

الفرع الثالث : الترويج عملية اتصال

يهدف الترويج على تزويد المستهلكين على اختلاف أنواعهم بالمعلومات عن المؤسسة وطبيعة منتجاها وسياساها، والتأثير على سلوكهم واتجاهاهم من خلال عناصر المزيج الترويجي، وعليه فالترويج يعني جميع أشكال الاتصالات فيما بين المنظمة وجمهورها... الاتصالات التي تضمن فهما بين المنظمة وجمهورها للوصول إلى فعل شراء مناسب وتحقيق ثقة بعيدة الأمد في المنظمة أومنتجها [1].

ومنه يعتبر الترويج كأداة اتصال،فهي تعني التبادلية مابين البائع والمشتري أوالمستفيد في تحقيق الفهم والمصلحة المشتركة، فهم احتياجات المشتري وتعريفه بها، إغرائه واستمالته وتشجيعه لاقتنائها، ومصلحة للمؤسسة في زيادة مبيعاها، وفهما من قبل المشتري بأن ما يعرض عليه يلبي حاجة له، وبهذا يحقق البائع والمشتري هدفيهما، فتحقق الثقة فيما بين الطرفين على المدى البعيد.

المبحث الثاني: عناصر المزيج الترويجي " أساليب الترويج "

المطلب الأول: الإعلان

الفرع الأول: مفهوم وأهداف ووظائف الإعلان

1-مفهوم الإعلان:

لقد تطور تعريف الإعلان وفقا للمراحل التي مرّ بها التسويق والتي واجهت الاقتصاد العالمي، حيث تطور من الشكل البسيط إلى شكل أكثر تحديدا وتعقيدا، فقد كان ينظر إلى الإعلان على أنه العملية التي تسعى إلى تنشيط المبيعات بين المستهلكين الحاليين والمتوقعين، أما بعد ذلك فقد كان ينظر إلى الإعلان على أنه العملية التي تهدف إلى التأكيد للمستهلكين على أنهم سيقومون فعلا بأفضل قرار للشراء فيما إذا قاموا بشراء السلعة أو الخدمة المعروضة كما أنه يعمل أيضا على بناء الولاء للعلامة التجارية وللمنظمة التي تنتج السلعة، ويدعم جهود البيع الشخصية كما يدعم الثقة والاحترام المتبادل بين المستهلكين وبين المنظمة المعلنة[2] .

[1]-شفيق حداد،نظام السويدان ،مرجع سابق،ص،202.

[2]-عبد الجبار منديل،أسس التسويق الحديث،الدار العلمية الدولية،عمان،الطبعة الأولى،2002،ص،227.

وعليه لا يوجد تعريف محدد للإعلان يمكن اعتماده بشكل نهائي ولكن يمكن إيراد جملة من التعاريف للإعلان والتي تعطي في مجملها التصور المتكامل لماهية الإعلان كما أنها تعكس السمات المشتركة والمتعددة الأوجه لما هو مطلوب من الإعلان أو مجموعة الأنشطة والمهام التي تدخل ضمن إطار الإعلان والتي تشكل النشاط الإعلاني.

*الإعلان هو"مجموعة الوسائل المستخدمة لتعريف الجمهور بمنظمة تجارية أوصناعية أوخدمية وإقناعه بمزايا منتجاتها ودعوته لاقتنائها أو أنه مجموعة الأساليب التي تستهدف تكوين شهرة للسلع والخدمات وما يتبع ذلك من إقناع المستهلك بأهميتها له[1]

*كما يعرف أيضا بأنه"الوسيلة غير الشخصية لتقديم المنتجات والخدمات والأفكار بواسطة جهة معلومة ومقابل أجر مدفوع مع الإفصاح عن هوية المعلن "أو أنه"يمثل عملية اتصال غير مباشرة وغير شخصي لنقل المعلومات إلى المستهلك عن طريقة وسائل مملوكة مقابل أجر معين مع الإفصاح عن هوية المعلن"[2]

* الإعلان هو" التعريف السليم والأمين بالسلع والخدمات والفرص المتاحة وهو محاولة تقريب المسافة بين المنتج أو مقدم السلعة إلى المستهلك النهائي، أو المنتفع بالخدمة، أو الباحث عن الفرصة"[3].

*كما يعرف أيضا بأنه " النشاط الخاص بنقل رسائل المنظمة المتعلقة بمنتجاتها وأفكارها إلى الأفراد سواء كانوا عملاء حاليين أو مرتقبين"[4]

*أما(Kotler) فيعرف الإعلان على أنه " شكل من أشكال غير الشخصية للاتصالات يجري عبر طريق وسيلة متخصصة مدفوعة الأجر، وبواسطة جهة معلومة ومحددة"[5]

*الإعلان هو"اتصال غير شخصي مدفوع يهدف لتقديم معلومات عن المنظمة أو المنتج ويتم بثها أو إيصالها إلى الجمهور المستهدف من خلال وسائل الإعلام"[6]

---

[1]- المرجع نفسه،ص،227.

[2]- محمود جاسم محمد الصميدعي،مرجع سابق،ص،262.261.

[3]- احمد محمد المصري،الإعلان،مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية،2000،ص،11.

[4]- احمد سيد مصطفى،التسويق العالمي،بناء القدرة التنافسية للتصدير،شركة الناس للطباعة،الطبعة الأولى،2001،ص26.

[5]- محمد فريد الصحن،الإعلان،الدار الجامعية،الإسكندرية،2000،ص،14

[6]- محسن فتحي عبد الصبور،مرجع سابق، ص،69.

* أما(Oxytifild) فقد عرّف الإعلان بأنه " عملية اتصال تهدف إلى التأثير من البائع إلى المشتري على أساس غير شخصي،حيث يفصح المعلن عن شخصيته، ويتم الاتصال من خلال وسائل الاتصال العامة"[1]

*كما عرف الإعلان أيضا على أنه"وسيلة اتصال جماهيرية تستخدم من قبل منظّم يدفع أجرا لقاء إيصال رسالته من خلال هذه الوسيلة بهدف إخبار وإقناع المستفيدين حول المنتج أو لخدمة أو الفكرة فهو يستخدم لتغيير إدراك المشتري ومعرفته وموقفه"[2]

*وقد تم تعريف الإعلان بأنه"الأسلوب الفني الجذاب في تقديم السلعة أو الخدمة إلى المستهلك وبالشكل الذي يشجعه للحصول عليها واتخاذ قرار شرائها، أي استخدام الأساليب الفنية والنفسية في إقناع المستهلك" [3]

*أما(Stanton) فيعرّف الإعلان بأنه"كافة الأنشطة التي تقدم كمجموعة بطريقة غير شخصية–مرئية أو شفوية–عن طريق رسالة معلومة المعلن تتعلق بسلعة أو خدمة أو فكرة معينة"[4]

وباستعراض التعريفات السابقة يمكننا أن تستحق عدة عناصر أساسية يعتبر توافرها في الإعلان معيارا للتفرقة بينه وبين غيره من أدوات الاتصال[5] :

–أنه جهود غير شخصية، حيث يتم الاتصال بين المعلن وجمهور المستهلكين بطرق غير مباشر باستخدام وسائل الإعلان المختلفة كالصحف والمجلات والراديو والتلفزيون وبذلك يختلف الإعلان عن البيع الشخصي الذي يتم بواسطة مندوبي البيع الذين يتصلون شخصيا بالجمهور لبيع السلع والخدمات؛

–أن الإعلان يدفع عنه أجرا محددا، وهذا ما يميز الإعلان عن الدعاية التي لا يدفع عنها مقابل؛

–إن الإعلان لا يقتصر على عرض وترويج السلع فقط و إنما يشتمل كذلك ترويج الأفكار والخدمات؛

–إن الإعلان يفصح فيه عن شخصية المعلن الذي يقوم بدفع ثمن الإعلان ويعتبر هو مصدره؛

---

[1]– قحطان العبدلي،بشير عباس العلاق،مرجع سابق،ص،253.

[2]– شفيق حداد،نظام سويدان،مرجع سابق،ص،205.

[3] – عبد الجبار منديل،مرجع سابق،ص،228.

[4]– محمد فريد الصحن، الإعلان،مرجع سابق،ص،14.

[5]– قحطان العبدلي ،بشير عباس العلاق،مرجع سابق،ص،253.

-إن الإعلان يستخدم أساليب فنية ونفسية هدفها التأثير عبر سلوك المستهلك.

2-أهداف الإعلان.

يعتبر تحديد أهداف الإعلان بمثابة الحجر الرئيسي لتخطيط الحملات الإعلانية وأساس نجاحها ويساعد تحديد الأهداف على تحقيق نقطتين مهمتين وهما[1] :

1-يمد للمعلن ببعض الدلائل عن كيفية تنمية الرسالة المناسبة من حيث الفكرة التي سيدور حولها الإعلان ونقاط التركيز وكذلك من اختيار الوسائل الإعلانية الملائمة والأكثر قدرة على تحقيق الأهداف؛

2-يمكن استخدام أهداف الإعلان كمعايير يتم الاسترشاد بها والاستناد عليها في تقييم فاعلية الحملة الإعلانية، فعدم وجود أهداف محددة للإعلان لايمكّن الإدارة من التأكد من جدول النشاط؛

ويشتمل الإعلان على مجموعة من الأهداف والتي تتمثل فيما يلي[2] :

أ- الوعي بالسلعة :

من الأهداف الأكثر استخداما بواسطة المعلنين هو خلق أو زيادة وعي المستهلك المرتقب بالاسم التجاري أو بالسلعة ومفهومها، أو بالمعلومات الخاصة بكيفية الحصول عليها ويعتبر هذا الهدف مفيدا في الحالات التالية:

-عند تقديم السلعة الجديدة لأول مرة إلى السوق، فقد يكون من الصعب على المستهلك تكوين اتجاها مفضلا عن السلعة وخاصة إذا كان الاسم التجاري أو السلعة نفسها غير معروفة في السوق؛

-عندما يحتاج المستهلك إلى مزيد من المعلومات عن السلعة وكيفية الحصول عليها، فالكثير من الإعلانات تذيّل إعلانها في النهاية باسم الوكيل أو المكان الذي يمكن أن توجد فيه السلعة، وينطبق ذلك بصفة خاصة على السلع التي لا يتكرر شرائها بصورة منتظمة أو تلك التي تعتمد على أسلوب التوزيع الانتقائي أو التوزيع عن طريق الوكلاء الوحيدين؛

1-محمد فريد الصحن،الإعلان ،مرجع سابق،ص،83.

2-نفس المرجع السابق،ص،91.86.

-عند تسويق السلع المسيرة والتي تشترى على فترات متقاربة يكون هدف المعلن زيادة وعـــي المستهلك بالسلعة ووجودها حيث يعتمد المستهلك في اختياره لهذه السلع على معرفته بالاسم التجاري.

ب-التذكير بوجود السلعة والحث على استخدامها :

يناسب هذا الهدف العديد من السلع الميسرة والتي يتم شرائها بصفة منتظمة وكذلك المؤسسات التي حققت نصيب كبير ومستقر في السوق، و يهمها أن تحافظ على هذا الجزء، ويتم ذلك عن طريق تذكرة المستهلك بوجود السلعة ومحاولة زيادة معدّلات استخدام المستهلك للسلعة ومعدّل شرائه منها، وهذا ما تفعله على سبيل المثال شركتي"كوكا كولا"و"بيبسي" فكلاهما يقومان باستخدام الإعلان بكثافةحتى يحافظوا على نصيبهم ويذكروا المستهلك باستمرار وجود السلعتين.

ج -تغيير الاتجاهات عن الاستخدام الأصلي للسلعة :

يستخدم هذا الهدف في تدعيم الطلب الأولي على السلعة وحث المستهلكين على تجربة السلعة لاستخدامات جديدة من أجل جذب مستهلكين جدد للسلعة أو زيادة عدد المستهلكين الحاليين، ويعتمد الإعلان في تحقيق ذلك على محاولة إظهار كيف يمكن أن تستخدم السلعة بطريقة غير تقليدية فنجد على سبيل المثال أن الإعلانات على المناديل الورقية في بداية ظهورها كانت تركز على استخدام هذه المناديل بالنسبة للمستهلكين الذين يعانون من الرشح والبرد بصفة عامة، ولكن عن طريق الإعلان تم الترويج لاستخدامات أخرى مثل إزالة مساحيق التجميل بالنسبة للسيدات أو للأطفال حديثي الولادة لأغرض التنظيف الخارجي في الاستخدامات المترلية.

د- تغيير أو تثبيت الإدراك عن خصائص وصفات السلعة :

ويستخدم هذا الهدف في جذب مستهلكين جدد للسلعة عن طريق التركيز في الإعلانات على الخصائص المميزة للسلعة والتي تعطيها مكانة فريدة بين السلع المعروضة في الأسواق فالسلعة أو الخدمة لكي تكون ناجحة لابد وأن تحتوي على صفات وخصائص تختلف عن مثيلاتها من السلع المنافسة، وقد تكون هذه الصفات جوهرية وملموسة ويمكن إبرازها من خلال الإعلانات، أو تكون غير ملموسة كما في حالة الخدمات،ومن ثم يكون دور الإعلان أكبر في إبرازها وإقناع المشتري أو المستفيد بالخدمة بوجود هذه الخصائص، ونجد تطبيقات كثيرة لهذا الهدف في

الإعلانات المعاصرة مثل تركيز مؤسسة إنتاج التلفزيونات على الصور الواضحة أو تعدد الأنظمة المتاحة بالتلفاز وتركيز أجهزة التسجيل على نقاء الصوت وقوته.

ه- تغيير المعتقدات تجاه الأسماء التجارية المنافسة :

تسعى الشركات في محاولة تدعيم خصائص سلعها مقارنة هذه السلع بسلع المنافسين من أجل إظهار الاختلافات فيما بينهم ومساعدة المستهلك على ترتيب سلم تفضيلاته للسلع المختلفة، وفي نفس الوقت لتحديد وتدعيم المركز النسبي لسلعة المؤسسة في مواجهة المؤسسات الأخرى، فهناك العديد من الإعلانات التي تعقد مقارنة غير صريحة(وغير مباشرة) بين سلعة المؤسسة وسلع المنافسين كماهو مشاهد في بعض إعلانات المنظمات الصناعية"مسحوق المؤسسة ،ومسحوق الآخرين"ويركز الإعلان على إقناع المستهلك بالنتيجة النهائية بعد استخدام كلاّ من النوعين بأن مسحوق المؤسسة يزيل البقع والأوساخ المتعلقة بالملابس بطريقة أنظف وأقوى من السلع الخاصة بالمنافسين.

و- إعادة تدعيم الاتجاهات :

تقوم العديد من الشركات وخاصة التي تتمتع بحصة سوقية كبيرة ولديها نقاط قوة تفوق نقاط الضعف في منتجاتها مقارنة بالمنافسين بالتركيز على المحافظة على تفضيل المستهلك للاسم التجاري وتدعيم ولائه عن طريق الإعلان عن السلعة وميزاتها وتوافرها في الأسواق بهدف تعزيز موقفها ومركزها النسبي في السوق، ويخدم هذا الهدف ترويج المنتجات الجديدة بالإضافة إلى المنتجات الحالية عن طريق تنمية ولاء للاسم التجاري ينسحب أثره على كافة السلع الجديدة التي تقدم للسوق، وفي بعض الأحيان يتم استخدام الإعلان العائلي للاسم التجاري لكافة المنتجات التي تقدمها المؤسسة لتدعيم اتجاهات المستهلكين الحاليين كما هو الحال في الإعلان عن منتجات(Braun)ويستخدم فيه لفظ عائلة" براون" أو منتجات(Sony) بكافة عناصرها من تلفزيونات، فيديو، أجهزة تسجيل، راديوهات..... الخ.

ز- تدعيم اسم المنظمة :

تسعى معظم المؤسسات إلى تدعيم اسم المنظمة في أعين جماهيرها بالإضافة إلى سعيها لتدعيم ولاء المستهلكين للاسم التجاري فتدعيم اسم المؤسسة ليس فقط موجها لجمهور المستهلكين ولكن لكافة المتعاملين وغير المتعاملين مع المنظمة مثل:الموردون،المؤسسات المالية والمجتمع المحلي

الذي تقع فيه المنظمة والرأي العام بصفة عامة، فدائما تقوم المؤسسات بمحاولة بيان أنها عضو نافع في المجتمع وأنها لا تلوث الهواء أو المياه وأنها تحول وتدعم كافة الأنشطة الثقافية، الرياضية، الاجتماعية، التي تهم المجتمع....وهكذا.

ح- مساعدة رجال البيع في إتمام الصفقات:

يستخدم الإعلان في العديد من المؤسسات عادة لتدعيم القوى البيعة في مقابلتهم بالعملاء المرتقبين،ولهذا فإن الإعلان عادة ما يوجه إلى المستهلكين المحتملين ويتم طلب الرد على أي استفسار متعلق بالسلعة أو الخدمة محل الإعلان وتنظيم زيارات لجال البيع لتقديم هذه المعلومات بالتفضيل.

ط- تشجيع الموزعين على التعامل في منتجات الشركة :

يهدف الإعلان أيضا دعم وتشجيع الموزعين الذين يتعاملون مع منتجات المؤسسة أو الموزعين المرتقبين عن طريق توجيه الإعلان إليهم لحثهم على توزيع المنتجات كطلب العديد من المؤسسات في إعلانات الصحف (مطلوب موزع وحيد للمنتجات....فيم ناطق... ،...،...،)

ومن ناحية أخرى هناك العديد من المؤسسات التي تشترك مع الموزعين في الإعلان عن منتجات المؤسسة وتتحمل نصيب من تكاليف الإعلان مع الموزع، فالكثير من الإعلانات من منتجات معينة تنهى إعلانها بالعبارة(أطلبها من مركز.... الوكيل المعتمد للمؤسسة) وتفيد هذه الإعلانات في تشجيع الموزعين على دعم المؤسسة وحثهم على زيادة اهتمامهم بعملية البيع.

3-وظائف الإعلان :

إن النشاط الإعلاني يقوم بوظائف متنوعة وعلى نطاق واسع تخدم كل أطراف العملية التسويقية من منتجين وموزعين ومستهلكين وعلى الشكل الآتي[1]:

-بالنسبة للمنتجين:

إن من أهداف المنتجين هي إنتاج سلع لغرض بيعها وتحقيق الأرباح من وراء تلك العملية، فإذا كان المنتج يتعامل مع المستهلكين بشكل مباشر فعليه أن يزيد عدد العملاء الذي يتعاملون

[1]-قحطان العبدلي،بشير عباس العلاق،مرجع سابق،ص،256.254.

معه، وإذا كان عن طريق الوسطاء فعليه أن يكسب ثقة هؤلاء في التعامل مع منتجاته وتشجيع بيعها للمستهلكين، والخدمات التي يقدمها الإعلان للمنتجين كثيرة منها :

أ–التوفير في تكاليف التوزيع :

إن تعريف المستهلكين بالسلع التي ينتجها المنتج يتم إما عن طريق الإعلان أو البيع الشخصي ومن المعروف أن تكاليف الإعلان أقل من تكاليف البيع الشخصي،كما أن الإعلان يصل إلى أكبر عدد من المستهلكين في وقت واحد.

ب– تعريف المستهلكين بسرعة عن التحسينات في السلعة :

يستطيع المنتج أن يستخدم الإعلان حتى ينشر أنباء التحسينات الجديدة في سلعته أو الأنباء على أي سلعة جديدة ينتجها.

ج– تخفيض كلفة الإنتاج :

ويتم ذلك عن طرق زيادة حجم المبيعات وبالتالي إلى زيادة الإنتاج مما يؤدي إلى تخفيض كلفة الوحدة المنتجة.

د– تسهيل عمل مندوبي البيع :

يساهم النشاط الإعلاني بشكل كبير في تسهيل مهمة مندوبي البيع، حيث يكون الإعلان قد مهّد الطريق وأصبح المستهلك أكثر سهولة للاقتناع أمام مندوب البيع.

– بالنسبة للموزعين :

يعمل على إغراء تجّار التجزئة على التعامل مع السلع المعلن عنها ووضعها في متجرهم، لأن السلع المعلن عنها تساهم في تقليل الجهود التي يبذلها رجال البيع.

– بالنسبة للمستهلكين:

إن هدف المستهلك هو الحصول على السلعة المناسبة في الزمان والمكان المناسبين وتسهيلا لهذه المهمة فإن النشاط الإعلاني يقوم بهذه المهمة، ويمكن أن تحدد بعض وظائف الإعلان بالنسبة للمستهلك بالآتي :

أ- تسهيل مهمة الاختيار بين السلع :

يكون المستهلك في كثير من الأحيان أمام خيار صعب لانتقاء السلع المناسبة من بين الأنواع الكثيرة من السلع الموجودة في السوق، وعن طريق ما يحصل عليه من معلومات وبيانات عن مزايا ومواصفات السلع تسهل عليه مهمة اختيار السلعة المناسبة له.

ب- زمان ومكان توافر السلعة:

إن الإعلام يقوم بإبلاغ المستهلك بمكان وزمان وجود السلعة ووقت الحاجة إليها.

ج- تزويد المستهلك بمهارات فنية :

ساهم الإعلان بشكل مستمر بتقديم نصائح مفيدة تساهم في تخليص المستهلك من متاعب كثيرة، تبديل إطارات السيارات أو زيت المحرك بعد قطع مسافة معينة.

الفرع الثاني: أنواع الإعلان والوسائل الإعلانية

1-أنواع الإعلان:

تختلف أنواع الإعلانات باختلاف المعايير المستخدمة في تصنيف وتقسيم الإعلان.

- من وجهة نظر الوظائف التسويقية :

ينقسم الإعلان من وجهة نظر الوظائف التسويقية إلى ثلاثة أنواع من حيث الوظيفة التي يسعى لتحقيقها[1]:

أ- الإعلان التعليمي:

وهو الإعلان الذي يتعلق بتسويق السلع الجديدة التي تطرح لأول مرة في السوق، أو السلع القديمة المعروفة التي ظهرت لها استعمالات أو استخدامات جديدة لم تكن معروفة لجمهور المستهلكين ووظيفة هذا النوع من الإعلان هو أن يعلم المستهلكين بخصائص السلعة الجديدة أو ما يجهلونه عن الخصائص الجديدة للسلعة المعروضة.

ب- الإعلان الإرشادي أو الإخباري:

ويتعلق بالسلع والخدمات أو الأفكار أو المنظمات المعروفة للمستهلكين والجمهور والتي لا يعرفون حقائق كافية عنها، أو لا يعرفون كيف يحصلون عليها ومن أين، ومتى، تتخلص وظيفة

[1]-قحطان العبدلي،مرجع سابق،ص،257.256.

هذا النوع من الإعلان في إخبار المستهلكين بالمعلومات التي تيسر لهم الحصول على الشيء المعلن عنه بأقل جهد وفي أقصر وقت وبأقل التكاليف.

ج- الإعلان التذكيري :

هو ذلك الإعلان الذي يتعلق بسلع أو خدمات معروفة طبيعتها وخصائصها للمستهلكين بقصد التذكير بها ومحاربة عادة النسيان لهم.

- من حيث النطاق الجغرافي:

ينقسم الإعـــلان وفقا للنطاق الجغرافي الذي تغطيه الرسالة الإعلانية على ثلاث أنواع وهي[1]:

أ- الإعلان المحلي:

الإعلان المحلي هو الذي يغطي منطقة جغرافية محددة مدينة أو جزء فيها ويعتمد على استخدام وسائل نشر الإعلانات المحلية.

ب- الإعلان القومي:

وهو الذي يغطي الدولة ككل ويعتمد على استخدام الوسائل العامة لنشر الإعلانات كالصحف القومية ومحطات الإذاعة أو قنوات التلفزيون الذي يغطي إرسالها الدولة ككل.

ج- الإعلان الدولي:

وهو الذي يغطي أكثر من دولة ويستخدم في التصدير ويوجه للمستهلكين في دول مختلفة ويعتمد على وسائل نشر الإعلانات المختلفة في هذه الدولة.

- من حيث الجمهور المستهدف:

وينقسم الإعلان حسب هذا المعيار إلى أربعة أنواع هي[2] :

أ- الإعلان الاستهلاكي:

وهو الإعلان الموجه إلى المستهلك النهائي لسلعة أو خدمة معينة لتعريفه بخصائصها ومزاياها وحثّه على شرائها واستعمالها.

---

[1]- عصام الدين أمين أبو علقة،مرجع سابق،ص،69.

[2]- محمد فريد الصحن،الاعلان،مرجع سابق،ص،98.97.

ب- الإعلان الصناعي:

وهو الإعلان الموجه إلى المشتري الصناعي ويتعلق بالسلعة الصناعية التي تباع لمنتجين آخرين لاستخدامها في أغراض إنتاجية.

ج- الإعلان التجاري :

وهو الإعلان الذي يتعلق بالسلع التي تباع للوسطاء بغرض إعادة بيعها مرة أخرى إلى المستهلكين النهائيين لتحقيق الأرباح.

د- الإعلان المهني :

وهو الإعلان الذي يتعلق بخدمة أصحاب المهنة الواحدة لإعطائهم معلومات عن السلع التي يستخدمونها بأنفسهم ويوصون غيرهم بشرائها مثال ذلك ما يوجه للأطباء من إعلانات عن الأدوية حتى يوصوا المرضى بشرائها واستخدامها.

-من حيث الوسيلة الإعلانية المستعملة:

طالما أن المعلن يستخدم وسائل متعددة ومتباينة في التأثير على المستهلكين لتوصيل المعلومات إلى فئة معينة من المستهلكين يمكن تقسيم الإعلان إلى الأنواع التالية:

أ- إعلانات الوسائل المقروءة:

هي تلك الإعلانات التي تنشر في الصحف، اللافتات والملصقات، المجلات، الكتالوجات والكتيبات، الإعلانات التي ترسل بالبريد.

ب- إعلانات الوسائل المسموعة:

وتتمثل في إعلانات الراديو، إعلانات باستخدام العربات التي تستخدم مكبرات الصوت.

ج- إعلانات الوسائل المرئية والمسموعة:

وتتمثل في إعلانات التلفزيون، إعلانات الفيديو، إعلانات السينما.

2-الوسائل الإعلانية:

إن عملية اختيار الوسيلة الإعلانية المناسبة والتي بواسطتها سيتم نقل الرسالة الإعلانية إلى المستهلكين تتطلب شراء الأوقات أو المساحات لنقل تلك الرسالة، وبصفة عامة يمكن تقسيم الوسائل الإعلانية إلى مجموعتين رئيسيتين:

– الوسائل المقروءة والمطبوعة:

هناك العديد من الوسائل الإعلانية المقروءة والمطبوعة والتي يمكن استخدامها بنجاح من طرف المعلن وسوف نختار أربعة أنواع رئيسية وهي[1] :

أ– الصحف:

تحتل الصحف كوسيلة إعلانية أهمية خاصة بين جميع المهتمين بالنشاط الإعلاني(المنتج،الموزع،وكالات الإعلان، المستهلك) حيث يتم تداولها بشكل أوسع ويمكن الحصول عليها من قبل المستهلكين بغضّ النظر عن إمكاناتهم، وللإعلان في الصحف مزايا كثيرة منها :

– سعة الانتشار والتداول والوصول إلى معظم أجزاء السوق؛

– إمكانية تكرار الإعلان عدة مرات خلال فترة زمنية قصيرة، حيث أن معظم الصحف تصدر يوميا؛

– انخفاض سعرها وإمكانية استخدامها من قبل جميع أفراد الأسرة الواحدة؛

–السرعة في نشر الرسالة الإعلانية لكثرة عدد الصحف المتاحة لنشر فيها.

* أما عيوب الإعلان في الصحف فتتمثل فيما يلي :

– قصر عمر الصحيفة وبالتالي قصر عمر الإعلان؛

–كثرة عدد الإعلانات في الصحيفة مما يزيد من احتمال عدم ملاحظة القراء للإعلان؛

– انخفاض جودة الورق المستخدم في الطباعة مما يقلل من جودة الإعلان؛

– صعوبة استخدام الإعلان الذي يحتاج إلى الألوان.

ب– المجـــلات:

وهي من الوسائل الإعلانية المطبوعة التي تحظى بجمهور معين من القراء ويختلف هؤلاء القراء باختلاف نوع المجلة ومحتوياتها والفئة الموجهة إليها ،وللإعلان بالمجلات مزايا كثيرة:

–تصل إلى أكثر فئات المستهلكين بسبب وجود أنواع مختلفة من المجلات المتخصصة مثل المجلات الرياضية، الثقافية، مجلات الأطفال، السيدات....الخ.

–تتميز المجلات بطول عمرها النسبي حيث تبقى فترة طويلة بحوزة القارئ مما يزيد من احتمال الإطّلاع ما منشور فيها من إعلانات؛

[1]–قحطلن العبدلي ،بشير عباس العلاق،مرجع سابق،ص،266.259.

-تتميز المجلات بتوفير الإمكانيات الفنية التي تجعلها أكثر قدرة على الإخراج الجيد للإعلان مع إمكانية استخدام الألوان حيث تظهر السلعة بشكل طبيعي؛

-ارتفاع جودة الورق المستخدم في الطباعة مما يؤدي إلى ارتفاع جودة الرسالة الإعلانية.

* أما عيوب الإعلان بالمجـــلات :

-ارتفاع كلفة الإعلان في المجلات مقارنة بتكلفته في الصحف؛

-إن كثرة الإعلانات التي تنشر في المجلة قد يؤدّي إلى عدم انتباه القارئ لبعض منها؛

-ضعف المرونة حيث يتوقف ظهور الإعلان في المجلة على وقت صدورها وهذا يأخذ وقتا طويلا.

ج- الإعلانات بالبريد المباشر :

يعتبر البريد من الوسائل التي تعمل على نقل الرسالة الإعلانية المطبوعة مباشرة إلى المستهلك حيث يمكن اختيار و رقابة عملية توزيع واختيار الأفراد الذين يستلمون الرسالة الإعلانية وهناك مزايا كثيرة للإعلان بالبريد المباشر منها :

-يمثل الإعلان بالبريد المباشر أفضل الوسائل الإعلانية من حيث القدرة على الاختيار، أي انتقاء عملائه، فهو يسمح للمعلن بتحديد القطاع السوقي المستهدف؛

-يعتبر من الوسائل التي يسهل التحكم فيها والرقابة عليها، حيث أن المعلن هو الذي يختار الشخص المستهدف ويقدر التوقيت المناسب؛

-تتصف هذه الوسيلة بأنها مدخل شخصي للاتصال، فمخاطبة العميل وتوجيه الرسالة إليه تكون بمثابة إعلان شخصي للعميل؛

-يمكن بشكل فاعل قياسي وتقييم الأداء وتلقى المعلومات وردود الأفعال.

* أما عيوب الإعلان بالبريد المباشر :

-يتطلب وجود قائمة حديثة بأسماء وعناوين المستهلكين، وهذا يتطلب إنفاق مبالغ كبيرة؛

- ارتفاع التكاليف النسبية عن طريق إرسال كل رسالة إعلانية عن طريق البريد؛

-يتطلب استخدام هذه الوسيلة توفر جهاز بريدي كفء؛

-قد يتغاضى المستهلك عن قراءة مثل هذه الرسائل الإعلانية إما لضيق وقته أو لكثرة الرسائل الإعلانية التي تصل بالبريد.

د- إعلانات الطرق ووسائل النقل:

تعتبر إعلانات الطرق من أقدم الوسائل المستخدمة في الإعلان ومازالت تستخدم على نطاق واسع وفي تطور لهذه الوسيلة تم استخدام وسائل النقل كأسلوب للإعلان في الوقت الحاضر. ويتميز هذان الأسلوبان بانخفاض التكاليف النسبية للإعلان، وتضم هذه الوسيلة لنشر الإعلانات كل من لافتات الطرق والإعلانات الضوئية ووسائل المواصلات المختلفة.

إن إعلانات الطرق ووسائل النقل توجه إلى عدد كبير من الأفراد ويمكن أن يطلق عليه" جمهور عام" أي لا يستطيع المعلن التحكم في خصائص الجمهور الموجّه إليه الرسالة وهناك عدد من المزايا التي تتصف بها إعلانات الطرق ووسائل النقل وهـــــي:

-عند اختيار الموقع المناسب للإعلان يمكن أن يعمل طيلة 24 ساعة كوسيلة إعلانية، كما هو الحال في الإعلانات الضوئية وإعلانات الطرق؛

-التذكير المستمر للمستهلك بسبب تكرار مشاهدتها يوميا خصوصا للذين يسلكون نفس الطريق للذهاب أو العودة من وإلى مراكز عملهم؛

-إن استخدام الأساليب التكنولوجية والفنية المرئية أدّت إلى زيادة الجاذبية خصوصا عند استخدام الأشكال والصور والألوان المتحركة؛

-تتميز هذه الوسائل بانخفاض التكلفة مقارنة بغيرها من الوسائل الإعلانية .

وتنقسم إعلانات الطرق إلى ثلاثة أنواع أساسية وهـــي[1] :

***الملصقات:**

وفيها يطبع الإعلان على فرخ من الورق ثم يلصق على تركيبات معدة لهذا الغرض في مراكز التسويق أو في الشوارع الهامة والطرق التي تصل بين المدن وبعضها.

***اللّوحات المنقوشة:**

وهي عبارة عن تركيبات خشبية ينقش عليها الإعلان ويتم استخدام الحوائط الجانبية للمثال.

[1]-عصام الدين أمين أبو علقة ،مرجع سابق،ص،161.160.

***الأشكال المضيئة:**

وتكون في شكل مصابيح مضيئة بالطرق تظهر السلعة نفسها أواسم السلعة أو علامتها التجارية وقد تثبت على أعمدة النور بالشوارع أو فوق أسطح المنازل وتستخدم الإضاءة وألوان الإضاءة في لفت نظر المعلن إليه للإعلان.

-الوسائل المسموعة والمرئية:

تنقسم هذه الوسائل إلى ثلاثة أنواع رئيسية :

أ-الإذاعــــــة:

تعتبر الإذاعة كوسيلة إعلانية من أقدم الوسائل المستخدمة بجانب الصحف ، وقد شهدت محطات الإذاعة تطورا كبيرا في نوعية البرامج المقدمة خصوصا عند ظهور التلفزيون كمنافس قوي للإذاعة وهناك عدد من المزايا التي تتصف بها إعلانات الإذاعة وهي:

- إمكانية الوصول إلى أعداد كبيرة من المستمعين على اختلاف أنواعهم ودخولهم يمكن اختيار الوقت المناسب لإذاعة الرسالة الإعلانية لكي تصل إلى المستمع المطلوب التأثير عليه؛

-إن توفير الجو النفسي للإعلان المذاع عن طريق الإذاعة يؤدي إلى تحقيق الهدف من عملية الاتصال حيث يمكن أن تصل الرسالة الإعلانية إلى المستهلك وهو في بيته و في وقت الراحة؛

-إمكانية تكرار الرسالة الإعلانية لمرات عديدة في نفس اليوم؛

- يتميز الإعلان الإذاعي بانخفاض تكلفته النسبية.

وهناك عيوب يتصف بها الإعلان الإذاعي:

-لا تتمكن الرسالة الإذاعية من إظهار السلعة للمستمع و إنما تقتصر على وصف السلعة؛

-يقتضي الأمر تكرار الرسالة الإعلانية بشكل مكثف حتى تحقق الهدف المطلوب؛

-يصعب على المستمع استرجاع الإعلان إذا ما رغب في مزيد من المعلومات عنه.

ب-التلفزيـــون:

يعتبر التلفزيون من أنجح الوسائل الإعلانية، فله كافة مميزات الوسائل الإعلانية مجتمعة بطريقة تسمح للمعلن باستخدام كافة المؤثرات من حيث الإمكانيات الفنية الكبيرة مثل الصوت والصورة والحركة والألوان والموسيقى.

وهناك عدد من المزايا التي يتصف بها الإعلان التلفزيوني وهـــي:

-إمكانية الاختيار بين العديد من البرامج التلفزيونية لوضع الرسالة الإعلانية خلالها، وبذلك يتمكن المعلن من اختيار الوقت المناسب والقناة المناسبة للوصول إلى المشاهد المطلوب.

-بالنظر للتغطية الكبيرة من حيث عدد المشاهدين، فإن تكلفة الإعلان للفرد الواحد ستكون منخفضة نسبيا بالرغم من ارتفاع الكلفة الإجمالية المطلوبة للإعلان التلفزيوني.

-يسهل مهمة المعلن بأن يتيح له إمكانية الاستفادة من النواحي الفنية من حيث الأشخاص والحركة واللون والصوت والصورة مما يكون له تأثير كبير على المشاهد.

-يمكن من خلال الصورة توضيح كيفية استخدام السلعة للمشاهد بكل سهولة.

-إمكانية نقل الرسالة إلى العائلة الواحدة مجتمعة وفي وقت واحد وهذا ما لا يمكن تحقيقه في حالة الصحف والمجلات.

* أما عيوب الإعلان التلفزيونـــي :

-قصر الوقت المتاح للإعلان التلفزيوني بسبب ارتفاع تكلفته مما يصعب على المعلن قول كل ما يريده؛

- يتطلب إخراج الإعلانات التلفزيونية قدرات ومواهب خاصة.

-ارتفاع تكلفة الإعلان الكلية.

ج- السينـــما :

تعتبر من الوسائل الإعلانية المرئية وتشارك التلفزيون مزاياه الإعلانية مثل :الصوت والصورة والحركة، يضاف إلى ذلك اتساع الشاشة وبالتالي كبر حجم الصورة المعروضة.

وللإعلان السينمائي مزايا عديـــــدة منـــــها :

-كون الجمهور في السينما في وضع راحة واسترخاء وهذا يولد حالة من الاستعداد النفسي لتقبل الإعلان والأفكار.

-استخدام الحركة والألوان يساهم في إظهار السلعة بشكلها الطبيعي.

-يمكن اختيار الحملات الإعلانية قبل تنفيذها على نطاق واسع خصوصا عندما يكون عدد دور السينما كثيرا.

الفرع الثالث: تخطيط الحملة الإعلانية وخطوات تصميم الإعلان

إن تخطيط الحملة الإعلانية هي الخطوة الأولى التي من خلالها توجه الجهود لتحقيق الأهداف الإعلانية المحددة مسبقا من قبل المنظمة، وتتم عملية تخطيط الحملة الإعلانية عن طريق إتباع مجموعة من الخطوات وتتمثل في مايلي[1] :

-تقييم الفرصة الإعلانية:

وقبل البدء في عملية تخطيط الحملة الإعلانية لا بد على المعلن أن يقررما إذا كان الإعلان سوف يلعب دورا في وضع تسويقي معين وهناك خمس شروط تحكم الفرصة الإعلانية هي[2]:

-وجود طلب أولي واعد؛

-احتمال جيد لتمييز السلعة، فالإعلان يحقق نجاحات أكبر إن ركز على التمييز في السلعة المعلنة؛

-وجود مزايا خفية، فالإعلان يلعب دورا مهما في بناء ارتباطات ذهنية حول المزايا المخفية للسلعة؛

-وجود دوافع شراء عاطفية قوية؛

-توفر الأموال اللازمة.

-تحليل السوق:

وتفيد هذه الخطوة في الإجابة على السؤالين التاليين:

-أين نحن الآن ؟

-لماذا نحن هناك ؟

وتحديد السوق المستهدفة للسلعة تعد غاية في الأهمية في هذه الخطوة فبمعرفة خصائص المستهلكين في ذلك السوق تبدأ عملية تخطيط الحملة الإعلانية للوصول إليهم و التأثير على سلوكاتهم الاستهلاكية بما يحقق الأهداف المنشودة.

-تحديد أهداف الإعلان:

إن تحديد أهداف المنظمة هو الأساس الذي يتم منه اشتقاق أهداف التسويق ، ثم يتم تحديد أهداف الإعلان من هذه الأهداف التسويقية المتعددة للمؤسسة، ولابد من تحديد أهداف الإعلان

1-بشير عباس العلاق،علي محمد رباعية،مرجع سابق،ص،244.

2 -نفس المرجع السابق،بتصرف،ص،246.245.244

بصورة محددة ودقيقة حتى يمكن استخدام هذه الأهداف في تقييم الإعلان عقب تنفيذ كذلك إذا تعددت أهداف الحملة الإعلانية فلا بد من ترتيب هذه الأهداف وفقا لأهميتها النسبية إلى أهداف طويلة، ومتوسطة، وقصيرة الأجل.[1]

-وضع ميزانية الإعلان :

إن تحديد مخصصات الإعلان ترتبط بالأهداف التي تسعى الحملة لتحقيقها وكذا طبيعة السلعة المعلن عنها و السوق المستهدفة بالإعلان، وهي ترتبط أيضا بالزمن، إلا أنه لابد أن تراجع دوريا نتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية، أي أن هذه الميزانية لابد أن تكون تفصيلية وموضوعية تكفي لإنجاز الأعمال المتضمنة في برامج الحملة الإعلانية، وأهم طرق تحديد مخصصات الإعلان هي [2]:

-تحديد نسبة معينة من مبيعات العام الماضي؛

-تحديد نسبة معينة من المبيعات المرتقبة (المحتملة)؛

-تخصيص مبلغ يكفي للصرف على المهمة المراد تحقيقها؛

-تحديد مبلغ على أساس ما ينفقه المنافسون على الإعلان؛

-المزج بين الطرق السابقة.

-تطوير الإستراتيجية الإعلانية:

و تتعلق هذه الخطوة بالقرارات الفنية المتعلقة بإعداد الدعاوي الإعلانية، و بتصميم النواحي الفنية والإبتكارية الخاصة بالإعلان و إخراجه،وكذا القرار باختيار الوسائل الإعلانية و خطوات عملية الاختيار و معاييره أو اختيار الوكالة الإعلانية في حالة إسناد مهمة التنفيذ إلى جهة خارج المنظمة.

أ-اختيار وسائل الإعلان:

يتوقف اختيار وسائل الإعلان على عدد من العوامل من بينها:[3]

---

[1] -إسماعيل السيد، الإعلان و دوره في النشاط التسويقي،الدار الجامعية، الإسكندرية 2001/2000، بتصرف،ص،359.

[2] - بشير عباس العلاق،علي محمد رباعية، مرجع سابق، ص، 252 .253.

[3] - عبد السلام أبو قحف, التسويق وجهة نظر معاصرة،الدار الجامعية ،الإسكندرية، ص، 424

-مدى التغطية الإعلانية؛

-طبيعة السلعة؛

-طبيعة الجمهور المستهدف و خصائصه الديمغرافية؛

-تكلفة استخدام الوسيلة؛

-هل تستخدم وسيلة واحدة أم مزيج من الوسائل ؟ ؛

-متطلبات الرسالة (الأفكار المسموح بإعلانها،درجة التكرار المطلوبة درجة الرقابة المطلوبة، أسلوب التعبير و تخطيط الرسالة الداخلي...)؛

-مدى الانتشار الذي تحققه الوسيلة.

ب-تكوين الرسالة الإعلانية:

ماذا نريد ؟ ما هي الأفكار و كيف نعبر عنها في كل رسالة...فلا بد أن تكون الرسالة الإعلانية ذابة فتلفت انتباه المستهلك و تحفزه فعلا للشراء، و توضح له كيف ومن أين يحصل على السلعة أو الخدمة المعلن عنها و مهما كانت الرسالة مطبوعة، مسموعة أو مرئية لابد أن تتوافر على العناصر التالية[1]:

***الوعد** : العنوان الرئيسي أو وعد المستهلك بتحقيق منفعة معينة له .

***النص** : وهو محتوى الرسالة و الشرح المفصل للمنافع و تشمل أيضا عناوين فرعية.

***البرهان** : و يكون بإثبات صدق الدعوى أو الوعد باستخدام شخصيات مشهورة أو عرض لتجربة السلعة ...الخ.

***التصرف** : كيف يتصرف المستهلك للحصول على السلعة ؟

***ختام الرسالة** : بالتوقيع أو بذكر اسم الشركة كختام نهائي.

-التنسيق بين الإعلان و أنظمة الترويج و التسويق الأخر:

لكي يحقق الإعلان أهدافه المرسومة و يكون فاعلا ومؤثرا، يحتاج إلى دعم فاعل من قنوات التوزيع وكذا من المكونات الغير الإعلانية للتنظيم التسويقي، وهذا التكامل و التعاون تقع مسئوليته على كاهل المعلن.

[1]--عبد السلام أبو قحف،هندسة الإعلان والعلاقات العامة،توزيع مكتبة كوميت ،القاهرة،ص،161.

-تقييم الحملة الإعلانية:

وذلك لمعرفة إلى أي مدى حققت الهداف المطلوبة ،وذلك بتحديد الفرق بين النتائج الفعلية والنتائج المستهدفة وأسباب ذلك واتخاذ الإجراءات التصحيحية بما يساعد في ترشيد قرارات الإعلان.

2-تصميم الإعلان:

إن عملية تصميم الإعلان من الناحية الفنية تساهم في نجاح الإعلان في تحقيق الأهداف الإعلانية،وتحتاج عملية التصميم بجانب الخبرة الفنية للمصمم إلى المعرفة بمبادئ علم النفس والعلوم السلوكية حتى يمكن من خلال التصميم التأثير على نفسية المستهلك وإحداث الأثر المطلوب.

وتعني عملية تصميم الإعلان وضع عناصر الإعلان المختلفة في صورة تؤدّي إلى ظهور وحدة متجانسة ومتكاملة، وتتمثل عناصر الإعلان فيما يلي[1] :

-العنوان الرئيسي:

يعتبر العنوان الرئيسي عنصرا هاما من عناصر الإعلان إذ يعمل على جذب انتباه المعلن إليه وإثارة اهتمامه بالإعلان وتحفيزه لتكملة بقية الإعـــلان.

-العنوان الفرعي:

وعبارة عن همزة وصل بين العنوان الرئيسي والنص الإعلاني ويعمل على تأكيد ما جاء في العنوان الرئيسي وتقديم فكرة مختصرة عن الرسالة الإعلانية واستدراج القارئ نحو تكمله الإعلان.

-النص الإعلاني:

يدور النص الإعلاني حول الفكرة الرئيسية التي يرغب المعلن في توصيلها إلى المعلن إليهم.

-الخاتمة الإعلانية:

وتتضمن الكلمات أو الجمل التي تهدف إلى دفع المعلن إليه للاستجابة لما في الإعلان، وهي تستخدم لتلخيص الرسالة الإعلانية الطويلة لإعادة تركيز انتباه المعلن إليه للنقط الرئيسية في الإعلان أو لدفع المستهلك للتصرف والاستجابة للإعلان.

[1]-نفس المرجع السابق،ص،97.

– العناصر المرئية :

والتي تتمثل في الصور والرسوم تستعمل لإبراز الفكرة الرئيسية للإعلان وتساعد في سرعة التعبير عن الأفكار وجذب الانتباه والاهتمام كذلك إضافة الواقعية على الإعلان.

3–خطوات تصميم الإعلان:

يمر تصميم الإعلان بعدة مراحل إلى أن يصل شكله النهائي كما يلي[1] :

–مرحلة تحديد الأفكار:

يتم فيها تحديد الفكرة التي تدور حولها الرسالة الإعلانية وذلك في ضوء معلومات عن المنتج والمنتجات المنافسة، المستهلكين الحاليين والمرتقبين للمنتج، طرق التوزيع، السياسات البيعة والإعلانية للمنافسين.

–مرحلة التصميم المبدئي:

يتم فيها إعداد التصميم (الأول) المبدئي للإعلان وذلك بترجمة الأفكار والمعاني التي تم تحديدها إلى رسم أو عدة رسوم ابتدائية تعبر عن تخطيط سريع لمكونات الإعلان لمجرد تكوين فكرة عامة عن شكل الإعلان دون بذل جهد كبير في تهذيب الصور أو الرسوم.

–مرحلة التصميم التجريبي:

يتم فيها إعداد النماذج المبدئية الكبيرة وتبدأ بعد اختيار أحد النماذج المبدئية المصغرة حيث يتم إعدادها بصورة أكبر موضح فيها جميع عناصر الإعلان وحجم كل منها وشكل وحروف الكتابة والعناوين الرئيسية والفرعية، وهو يمثل الإعلان النهائي بصورة تجريبية.

–مرحلة التصميم النهائي:

وفيها يظهر التصميم النهائي للإعلان الذي تمت الموافقة عليه ويكون في الحجم الذي سيظهر به في الوسيلة الإعلانية ويتضمن الصور والرسومات والعنوان الرئيسي والفرعي بنفس نمط الكتابة الذي سيظهر به نهائيا.

[1]–عصام الدين أمين أبو علقة،مرجع سابق،ص،109.108.

المطلب الثاني : البيع الشخصي

الفرع الأول : تعريف البيع الشخصي ووظائف رجال البيع

1-تعريف البيع الشخصي:

يعرف البيع الشخصي بأنه "ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية الذي يتضمن إجراء مقابلة بين رجل وبين المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي وجها لوجه بغرض تعريفه بالسلعة أو الخدمة ومحاولة إقناعه بشرائها " [1].

ويعرف كذلك بأنه"التقديم الشخصي والشفهي لمنتج أوخدمة أوفكرة بهدف دفع الزبون نحو شراء المنتج أو الإقناع بها "[2]

وهناك من يعرفه على أنه"كل الخطوات الهادفة لتعريف وإقناع المستهلكين لشراء السلعة أو الخدمة من خلال عملية اتصال شخصية وبواسطة مندوب البيع"[3] .

ويعرف كذلك بأنه " اتصال يتم وجها لوجه مع واحد أو أكثر من المشترين المحتملين من أجل القيام بعملية البيع أوهي عملية إخبار المستهلكين وإقناعهم لشراء المنتجات من خلال الاتصال الشخصي"[4] .

البيع الشـــخصي هـــو عبارة عن " اتصال شخصي بين البائع والمشتري في محاولة لإتمام عملية التبادل "[5]

يتميز البيع الشخصي بإمكانية التحكم بنوعية المعلومات التي يتبادلها رجل البيع مع المستهلك النهائي والمشتري الصناعي وإمكانية تعديلها عندما يرى رجل البيع رد الفعل فإمّا أن يستمر في نفس النهج البيعي، أو يقوم بتغيير منهج البيع بما يتناسب مع رد الفعل.

---

[1]-بشير عباس العلاق،علي محمد ربايعة،مرجع سابق،ص،267.

[2]-محمود جاسم محمد الصميدعي ،مرجع سابق،ص،267.

[3]-احمد شاكر العسكري،التسويق مدخل استراتيجي،دار الشروق،عمان،الطبعة الأولى،2000،ص،218.217.

[4]-شفيق حداد ،نظام سويدان،مرجع سابق، ص،211.

[5]-محمد فريد الصحن ،التسويق، الدار الجامعية،الإسكندرية،1999،ص،329.

*** مزايا وعيوب البيع الشخصي:**

-مزايا البيع الشخصي:

تتصف طريقة البيع الشخصي بعدد من المزايا والتي من أهمها مايلي[1]:

-البيع الشخصي يزود إدارة التسويق ببيانات هامة عن ميول واتجاهات المستهلكين، الأمر الذي يؤثر على مضمون وشكل الإستراتيجية التسويقية الواجب تنفيذها أو توجيهها لهذه السوق؛

-يعتبر العامل الشخصي في العلاقة بين مندوب البيع والعميل عاملا هاما في اتخاذ قرار الشراء بكلمات أخرى أن الصلة الشخصية بالعملاء تتيح الفرصة لتكوين صداقات معهم تجعل منهم عملاء مستقدمين للمنظمة البائعة؛

-إن طريقة البيع الشخصي طريقة مرنةإلى حدّ كبير حيث أن أسلوب البيع ومعاملة الزبون ولغة التخاطب وكيفية التأثير عليه يمكن أن تعدل بسهولة وبسرعة لموافقة عقلية المشتري و طبيعته وظروفه كما أن مندوب البيع يمكن أن يردعلى كل ما يثيره الزبون من اعتراضات على السلعة أو الثمن...؛

- تزويد العميل بالمعلومات الكافية عن السلعة والرد على استفساراته.

-عيوب البيع الشخصي:

أما عيوب البيع الشخصي فيمكن تلخيصها بالآتي:

- تتصف طريقة البيع الشخصي بقدرتها المحدودة على خدمة عدد كبير من العملاء في نفس الوقت لأن عملية البيع تستغرق وقتا طويلا؛

- زيادة تكاليف البيع الشخصي بسبب ارتفاع أجور وعمولات رجال البيع؛

- قد تؤثر شخصية مندوب البيع سلبيا في حجم المبيعات.

---

[1]- احمد شاكر العسكري،مرجع سابق،ص،218.

2- وظائف رجال البيع:

إن هناك عددا من الوظائف التي يقوم بها رجل البيع وتشمل هذه الوظائف مايلي[1] :

أ- البحث عن المشترين المرتقبين :

إن المشروع بحاجة إلى معرفة من هم المستفيدين من منتجاته قبل أن يوجه رجال البيع إليهم،لذلك فان البحث عن المشترين المرتقبين هي احد مهام ووظائف رجل البيع،وقد تقوم المنظمة ببعض الجهود في هذا المضمار، إلاّ أنّ المسؤولية الأخيرة تقع على عاتق رجل البيع ذاته.

ب-إجراء الاتصالات:

ينصب جزء كبير من أنشطة مندوب البيع على توصيل المعلومات عن المنشأة وسلعها وخدماتها إلى المستهلكين،لذا يجب أن يتوفر لدى مندوب البيع القدرة الفعالة على الاتصال بالغير كما يجب أن يتوافر فيهم علم واسع بأنشطة المنظمة وسلعها المختلفة.

ج- البيع:

هي إحدى أهم الوظائف التي يسعى إلى تحقيقها رجل البيع وهي تتضمن عرض السلع، والرد على الاستفسارات، وبذل الجهود لجعل العميل يقبل السلعة ويقتنع بها، وهي من أصعب مراحل البيع الشخصي وهنا تظهر قدرة رجل البيع والمعلومات التي يمتلكها وقدرته على الإقناع وحنكته في تفهم السلوك الإنساني.

د- تقديم الخدمات للمشترين:

يقوم مندوب البيع بتقديم خدمات عديدة للمشترين وتشمل هذه الخدمات الاستشارات الفنية بخصوص ما يلزم لحل مشاكل المشتري وإيضاح خواص السلعة وكيفية استعمالاتها وعمل الترتيبات اللازمة لمنح المشترين الائتمان اللازم، فضلا عن الرد عن استفسارات المشترين فيما يتعلق بالسلع.

ه- جمع المعلومات عن السوق :

يقوم مندوب البيع بجمع المعلومات عن ظروف السوق وعن أنشطة المنافسين،وتتيح هذه المعلومات للمشروع بما يساعده على التعرف على مركزه التنافسي بالمقارنة بالمشروعات الأخرى

[1] -قحطان العبدلي، بشير عباس العلاق،مرجع سابق،ص،269.268.

كما تتيح هذه المعلومات فرصة التعرف على آراء المستهلكين ووجهات نظرهم فيما يتعلق بصفات السلعة المختلفــــــة.

الفرع الثاني: تنظيم هيكل قوة البيع

يمكن تنظيم هيكل قوة البيع في المشروع بعدد من الأساليب والتي من أهمها مايأتي[1]:

1- التنظيم على أساس المناطق :

يخصص بموجب هذه الطريقة منطقة بيعية لكل مندوب من مندوبي البيع يعمل فيها بمفرده وتكون تحت إشرافه ومسؤوليته المباشرة وتتميز هذه الطريقة :

-تحديد المسؤولية وقياس مدى كفاءة مندوب البيع في خدمة المنطقة البيعية المخصصة له؛

-توطيد مندوب البيع علاقاته مع العملاء في منطقته مما يؤدي إلى زيادة مبيعاته فيها؛

-تنخفض تكاليف الانتقال بالنسبة لكل مندوب بيع نظرا لأن تنقله محدود في منطقة جغرافية صغيرة ويصلح هذا النوع من التنظيم بوجه خاص في حالة المشروعات التي تتصف بتجانس سلعها وتشابه وتجانس المشترين.

2- التنظيم على أساس المنتجات :

يتخصص مندوب البيع في هذه الحالة في بيع سلعة معينة أو مجموعة محدودة من السلع التي له بها إلمام واسع، وتقع على عاتقه في هذه الحالة المسؤولية المطلقة في بيع السلع أو المجموعة المعينة من السلع ومن مزايا هذا الأساس :

-تصلح هذه الطريقة في حالة السلع المعقدة فنيا التي تحتاج إلى تخصص فني عند بيعها؛

-تصلح هذه الطريقة في حالة قيام المشروع بإنتاج سلع متباينة لا يمت بعضها بصلة بعضها الآخر، وبذلك يمكن أن يتخصص عدد من رجال البيع كل في بيع سلعة منها.

3- التنظيم على أساس العملاء :

قد يقوم المشروع بتنظيم قوة البيع اعتمادا على نوعية العملاء،حيث يقسم جهاز البيع إلى أقسام أو وحدات يكون كل قسم فيها مسؤول عن قطاع معين من المشترين[2]

---

[1]-احمد شاكر العسكري، مرجع سابق،ص،221.220.

[2]- محمد عفيفي حمودة،إدارة التسويق،القاهرة،1986/1985،ص،147.

ويمكن تقسيم العملاء استنادا إلى أسس عديدة كالآتي[1] :

أ-**نوع الصناعة :**

يمكن تقسيم العملاء على أساس الصناعة التي ينتمون إليها، فقد يقوم مشروع لإنتاج الصلب بتقسيم عملائه إلى منتجي سيارات، ومنتجي الأجهزة الكهربائية، وشركات بناء السكك الحديدية.

ب- منافذ التوزيع:

يمكن تقسيم قوة البيع على أساس منافذ التوزيع التي تتداول السلعة، فقد يقوم المنتج بتخصيص بعض رجال البيع لخدمة متاجر الجملة، والبعض الآخر متاجر الأقسام وثالث لخدمة متاجر السلسلة وهكـــــذا.

ومن مزايا هذه الوسيلة أن مندوب البيع يلم إلماما جيدا باحتياجات العميل، وظروف صناعته ومشاكله الإنتاجية المختلفة بما يمكنهم من خدمة على الوجه الأكمل.

4- التنظيم المركب:

عندما تقوم المنظمة ببيع عدد كبير من السلع لعملاء يختلفون في طبيعة أنشطتهم ويتمركزون في مناطق جغرافية متباعدة، فقد يرى المسؤولون في المنطقة فائدة استخدام خليط من الأسس السالفة. وفي هذه الحالة قد يتخصص مندوب البيع من المنطقة البيعية والسلعة، أو المنطقة والعميل، أو السلعة والعميل.

الفرع الثالث: اختيار وتدريب ومكافأة رجال البيع

1-اختيار رجال البيع:

إن عملية اختيار رجال البيع المناسبين من الأمور المهمة في أي مشروع،وتعتبر الخطوة الأولى في تكوين قوة بيعية،لذا تولى المشاريع أهمية خاصة لاختيار رجال البيع المناسبين.

وتقوم المنشآت المختلفة بالإعلان عن حاجتها لرجال البيع مع تحديد المؤهلات المطلوبة واللازم توفرها في رجال البيع،وقد يكون مصادر الحصول على رجال بيع جدد من خريجي الجامعات في تخصصات إدارة الأعمال أوالتسويق، وقد يكونوا رجال بيع من مشروعات أخرى،واختيار بعض العاملين من داخل المشروع ممن تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة.

[1]- احمد شاكر العسكري،مرجع سابق،ص،221.220.

وهناك بعض الصفات التي يفضل أن تتوفر في رجال البيـــع وهي[1]:

- أن يتصف بدرجة عالية من النشاط والحيوية؛
- أن تكون لديه ثقة عالية بالنفس؛
- أن تكون لديه القدرة على الإقناع؛
- أن تكون شخصيته قوية ومؤثرة؛
- أن تتوفر لديه اللباقة في الكلام؛
- قدرة على التغلب على اعتراضات وتحديات العملاء، وتحويلها إلى مواقف ايجابية في صالح المؤسسة.

ولكن على من يقوم بعملية الاختيار وتحديد الصفات اللازمة في رجل البيع التعرف أولا على طبيعة المهام الوظيفية التي سيشغلونها وهي التي ستحدد الصفات المطلوبة، فقد تتطلب وظيفة رجل البيع في منشأة ما الكثير من السفر والتنقل، وقد تتطلب وظيفة أخرى الكثير من الأعمال المكتبية... الخ.

2- تدريب رجال البيع:

إن المؤهلات والصفات التي ذكرناها سابقا لا تكفي لكي يقوم رجل البيع بمهامه ووظائفه كما يجب،وقد انتبهت المشروعات في عصرنا الحديث إلى أهمية التدريب لرجل البيع للوصول بهم إلى مستوى من الكفاءة تتناسب وطبيعة عمل المشروع.

وبالرغم من ارتفاع تكاليف إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية، فإن الفلسفة التسويقية الحديثة أوجدت القناعة لدى الكثير من المسؤولين في المشروعات المختلفة بأن العائد المتوقع من التدريب في المدى الطويل يفوق التكاليف المنفقة عليه.وعلى إدارة المشروع عند القيام بالتدريب طرح التساؤلات الآتية[2] :

- من الذي يجب تدريبه؟ :

أي هل يقتصر التدريب على رجال البيع الجديد ؟أم يجب أن يشمل تدريب رجال البيع القدامى؟ إن الإجابة على ذلك تتمثل بضرورة تدريب رجال البيع الجدد والقدامى، فهي عملية

[1]-قحطان العبدلي،بشير عباس العلاق،مرجع سابق،ص،270.269.

[2]- نفس المرجع السابق،ص،272.270.

مستمرة لرفع الكفاية و زيادة الإنتاجية البيعية، و لكن يجب أن يكون هنالك برنامج خاص لكلا النوعين فرجال البيع الجدد يحتاجون إلى برنامج تدريبي كامل وشامل، بينما رجال البيع القدامى لا يحتاجون إلا إلى برامج تتعلق بالسلع الجديدة أو السياسات الجديدة في المشروع.

– أين ومتى يجب القيام بالتدريب :

يمكن تدريب العاملين في أماكن مختلفة كالمراكز التدريبية المختصة،أوفي أقسام التدريب التابعة للمشروع،أوفي ميدان البيع الفعلي،أو خليط من الأماكن المذكورة،وعند المفاضلة بين هذه الأماكن تراعي الفائدة المتحققة من التدريب مقابل تكاليف التدريب.كذلك يكون لفترة التدريب أهمية كبيرة وعادة تكون فترة التدريب لها علاقة بنوعية رجل البيع، فرجل البيع الجديد يحتاج إلى فترة أطول من رجل البيع القديم .

– ماذا يجب إعطاؤه للتدريب :

وهذا يتعلق ببرامج التدريب التي يمكن للمشروع استخدامها، وقد يتم التدريب بطرق عديدة:

أ– المحاضرات:

يمكن الاستعانة بالمحاضرات في إعطاء رجل البيع كثيرا من المعلومات عن الشركة ومنتجاتها ومنافذ التوزيع،والأساليب الحديثة في طرق البيع،السياسة السعرية، السياسة الترويجية،ويستخدم في المحاضرات بعض الوسائل الإيضاحية كالأفلام التعليمية وأشرطة الفيديو والصور والرسوم التوضيحية للمساعدة في الفهم واكتساب المعلومات.

ب– الندوات:

من خلال الندوات ووجود المتخصصين والمشاركين في الندوات من ذوي الخبرة يتم مناقشة العديد من المشاكل المتعلقة بالبيع أو الموزعين أو المناطق البيعية واقتراح أفضل الأساليب لمواجهة وحل هذه المشاكل وبحضور المتدربين لهذه الندوات واشتراكهم بها يمكن أن تتحقق الفائدة لهم.

ج– مناقشة الحالات:

تعتمد هذه الطريقة على إعطاء حالة عملية من الواقع ويطلب من المتدربين طرح أرائهم وتقييمهم للحالة وكيف يمكن التصرف في مثل هذه المواقف، وعن طريق تفاعل الآراء المختلفة يمكن تحقيق الفائدة.

د- تمثيل الأدوار :

تعتمد هذه الطريقة على قيام المشتركين بتمثيل الدور الذي يقوم به رجل البيع عن طريق قيام أحد المتدربين الدور ويقوم آخر بتمثيل دور العميل، وطبعا يتم هذا في مراكز التدريب الخاصة وبحضور عدد من المشتركين على التدريب والقيام بتسجيل ذلك على أجهزة الفيديو وعرضها بعد ذلك ومناقشة نقاط القوة والضعف،وعن طريق هذه الممارسة الفعلية يتمكن المتدرب من اكتساب الخبرات المطلوبـــة.

ه- التدريب الميداني :

هذا يعني خروج المتدربين إلى ميدان البيع الفعلي لكي يتعرفا على مشاكل العملاء وسلوك المستهلكين ميدانيا،وعادة يكون مع رجال البيع المتدربين عدد من رجال البيع الأكفاء لمرافقتهم وإعطائهم الملاحظات المطلوبة أثناء ممارستهم لعملية البيع وهذه الطريقة تكسب المتدربين خبرة كبيرة من خلال إتاحة الفرص لهم بالممارسة الفعلية والتوجيهات التي يتلقونها من الآخرين.

3-مكافأة رجال البيع:

تعتبر المكافآت المادية من الأمور المهمة لبناء قوة بيعية للمنظمة،وبما أن البيع الشخصي يعتمد بشكل أساسي على الجهود الشخصية التي تبذل من قبل رجال البيع لذلك فإن أجور ومكافآت رجال البيع يجب أن تأخذ منهجا معينا يعتمد على أسس سليمة،لأن رجل البيع عندما يبذل جهود كبيرة ينعكس ذلك على مبيعات المنظمة وهناك ثلاث طرق أساسية في منح الأجور والمكافآت(1):

- طريقة المرتب الثابت :

بمقتضى هذه الطريقة يحصل رجل البيع على مرتب ثابت لقاء عمله وهذا قد يعطي لرجل البيع نوع من الثقة والأمان، ولكن قد تؤدي هذه الطريقة إلى ارتفاع التكاليف في الفترات التي ينخفض فيها حجم المبيعات.

- طريقة العمولة :

بمقتضى ذلك يحصل رجل البيع على عمولة ثابتة عن كل وحدة يقوم ببيعها أو عن كل صفقة تجارية يقوم بإنجازها، وهذه الطريقة شائعة الاستخدام في المشروعات التي تمثل عمليات البيع

1-المرجع نفسه،ص،273.272.

فيها أكبر نسبة من نشاطها، ولكن قد تكون هذه الطريقة غير مجزية لرجل البيع عند انخفاض المبيعات.

-الجمع بين الطريقتين :

وهي أكثر الطرق استخداما، حيث يكون هناك نظام لمكافأة رجال البيع يجمع بين طريقتي المرتب الثابت والعمولة.إن استخدام هذه الطريقة من قبل المشروع يتم لتلافي عيوب الطريقتين السابقتين.

المطلب الثالث : تنشيط المبيعات

الفرع الأول : تعريف تنشيط المبيعات وخصائصه

إن المقصود بتنشيط المبيعات هو"القيام بمختلف الأنشطة التي تهدف إلى تنشيط توزيع وبيع السلع والخدمات لمشروع ما"[(1)]

ويعرف أيضا بأن"النشاط الذي يستخدم كحافز مباشر لشراء أو تجربة سلعة أو خدمة والذي يمكن توجيهه إلى كل من المستهلكين والوسطاء والبائعين"[(2)]

وقد عرفته جمعية التسويق الأمريكية " بالأنشطة التسويقية عدا البيع الشخصي والإعلان والدعاية التي تحفز فاعلية شراء المستهلك أو الوكيل بحيث تصنيف قيمة للمنتوج لفترة محدودة من الزمن"[(3)]

أو أنه"نشاط أو موضوع (أوكلاهما) موجهة بشكل مباشر لاستمالة تجار التجزئة ورجال البيع أو المستهلكين بإضافة قيمة أو حافز للمنتوج"[(4)].

ويتسم تنشيط المبيعات بما يلي[(5)] :

-من الممكن توجيهه إلى كل من المستهلكين والوسيط والبائع؛

-نشاط مكمل لأنشطة البيع الشخصي والإعلان ولا يمكن الاعتماد عليه وحده؛

[1]- قحطان العبدلي،بشير عباس العلاق،مرجع سابق،ص،279.

[2]- عصام الدين أمين أبو علفة،مرجع سابق،ص،37.

[3]-شفيق حداد ،نظام سويدان،مرجع سابق،ص،208.

[4]- نفس المرجع السابق،ص،208.

[5]- عصام الدين امين ابو علفة،مرجع سابق،ص،37.

-يهدف إلى تحقيق تأثير مباشر وسريع عكس عناصر المزيج الترويجي الأخرى التي قد يحدث تأثيرها في الأجل الطويل؛

-زيادة استخدامه عند تقديم منتج جديد لأول مرة أو عند زيادة المخزون أو انخفاض المبيعات.

الفرع الثاني : أهداف تنشيط المبيعات

تتمثل أهداف تنشيط المبيعات فيما يلي[1] :

- استقطاب وجذب المشترين الجدد؛
- تسهيل عملية فتح أسواق جديدة؛
- الصمود بوجه المنافسة.

كذلك يهدف تنشيط المبيعات إلى[2] :

- زيادة المبيعات للمنتجات الراكدة؛
- الترغيب في تكرار الشراء؛
- المحافظة على العملاء؛
- دفع وتحفيز العملاء لاتخاذ قرار الشراء من خلال تجربة منتوج جديد.

الفرع الثالث: وسائل تنشيط المبيعات

هناك العديد من الوسائل التي يمكن إتباعها لتنشيط المبيعات وتختلف هذه الأساليب لاختلاف الجهة التي توجه إليها.

1-أساليب موجهة نحو المستهلكين (العملاء):

هي تلك الأساليب التي تشجع المستهلكين للتعامل بشكل مستمر مع متجر محدد أو تجربة منتوج محدد وتتصف هذه الأدوات بالتنوع والمرونة بحيث يمكن دمج أي اثنين منهما لتحقيق أي هدف يرغبه رجال التسويق وهذه الأدوات :

[1]- محمود جاسم محمد الصميدعي،مرجع سابق،ص،266.

[2]- عصام الدين أمين ابو علفة،مرجع سابق،ص،93.

أ-العينات المجانية :

العينات هي وحدات من السلع المنتجة يقدمها المنتج إلى المستهلك محاولة لكسب رضاهم عنه وتستخدم هذه الوسيلة لعدة أسباب منها لتحفيز تجربة المنتوج، زيادة حجم المبيعات خاصة في مرحلة التقديم للمنتوج في دورة حياته، أو الحصول على منافذ توزيع مرغوبة وتعتبر العينات من أكثر الأساليب الترويجية كلفة.

ب-الهدايا التذكارية :

تتمثل في كل ما تقدمه المنشأة أو المنتج إلى العملاء ذوي العلاقة بها لتكوين علاقات طيبة معهم وتقوية هذه العلاقات، وتحمل هذه الهدايا اسم المشروع أو المنتج أو المتجر مثلا: الحقائب الصغيرة، الأفلام، التقويم السنوية.

ج- الكوبونات :

هي عبارة عن قسائم يحق لمن يحملها أن يحصل على خصم معين لسلعة،ويمكن توزيع هذه الكوبونات عن طريق الصحف والمجلات على أن يتم استخدامها لدى متاجر التجزئة محددة،وقد تهدف إلى جذب المستهلك للتعامل مع متجر معين أو زيادة مبيعات ماركة معينة أو استمالة المستهلك لتجربة منتوج معين.

د- الهدايا الترويجية:

وهي عبارة عن مكافأة تمنحها المنظمة للمشتري نظير تعامله معها وشرائه منتجاتها وتكون الهدية معروفة لدى المستهلك قبل قيامه بالشراء.

ه-المسابقات:

وهي التي تنظمها المنظمة ويمنح فيها جوائز عينية أو نقدية للمستهلكين لزيادة المبيعات.وتهدف إلى زيادة المبيعات عند انخفاض الطلب على السلعة أومواجهة السلعة لمنافسة شديدة في السوق.

و-الطوابع التجارية :

تستخدم هذه الوسيلة بإعطاء المترددين عليها دفترا من عدد من الصفحات ويزود المستهلك بعدد من الطوابع تزداد حسب مشترياته، ويقوم المستهلك بملأ الدفتر بالطوابع، وعند امتلاء

صفحات الدفتر يقوم المستهلك باستبداله بالعديد من السلع، وتساعد هذه الطوابع على تشجيع العملاء الحاليين على زيادة مشترياهم المتجر وجذب عملاء جدد للتعامل معهم.

2-أساليب موجهة نحو الوسطاء :

يستخدم المنتجون عدة أساليب لتشجيع موزعي التجزئة والوكلاء لشراء منتجاهم وترويجها وبفاعلية حيث يسعى المصنعون لتحقيق أربعة أهداف من وراء استخدام أساليب تنشيط المبيعات الموجهة للوسطاء[1] :

-لإقناع تجار التجزئة والجملة لطلب المنتوج وبيعه؛

-لإقناع الوسطاء لطلب كميات إضافية أكثر من الطلب المعتاد وذلك بحافز خصم الكمية؛

-لإغراء واستمالة تجار التجزئة على ترويج العلامة من خلال عرضها وإعطاء خصومات على السعر؛

-يمكن لهذه الأساليب من تحفيز الوسطاء وموظفيهم على شراء المنتوج من خلال ما يقدمه المصنعون من خصومات و علاوات ومسابقات و وسائل بيع مساعدة و من الأدوات التي تقع ضمن هذا التصنيف:الخصومات التجارية(النقديةوالكمية)،مسابقات المبيعات، المنتجات المجانية، نماذج التمثيلات والهدايا ويقصد بالتمثيلات العرض العملي للسلعة.

3-أساليب موجهة نحو رجال البيع :

تهدف هذه الأدوات إلى تشجيع رجال البيع على بذل مجهودات أكبر في استمالة وإقناع موزعي الجملة والتجزئة أو المستهلكين على شراء المنتوج أو الاستفادة من الخدمة،ومن الأساليب المستخدمة زيادة رواتبهم أو زيادة نسبة العمولات على الكمية المباعة[2]

[1]-شفيق حداد ،نظام سويدان،مرجع سابق،ص،210 .

[2]- نفس المرجع،ص،211.

المطلب الرابع: الدعاية والعلاقات العامة

الفرع الأول: الدعاية

1- تعريف الدعاية:

الدعاية هي عبارة عن" أي شكل من أشكال تقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بصورة غير شرعية وغير مدفوعة الأجر"[1]

و يعرف كذلك على أن " عملية اتصال غير مباشرة بهدف إثارة الطلب على المنتج و إخبار المستهلكين بالمنتج بأساليب غير شخصية ومن خلال وسائل معلومة ويكون مجانا" [2]

ويكمن تعريف الدعاية"بأنها الوسيلة غير الشخصية و المجانية للترويج عن السلعة والخدمات أو الأفكار للجمهور بواسطة جهة معلومة أحيانا".

كما تعرف أيضا بأنها " ذلك الجزء من العلاقات العامة والموجهة غالبا لترويج سلعة أو خدمة للمشروع وهي عبارة عن نشاط إخباري عن المشروع "[3]

وعليه تعتبر الدعاية أحد أساليب الترويج التي تهدف للتأثير في آراء واتجاهات ومواقف مختلف فئات المستهلكين، وهي اتصال في شكل قصة إخبارية عن الشركة أو منتجاتها أو الاثنين معا تنقل رسالة إلى عامة الناس من خلال وسائل الإعلام بدون أجر. وتستخدم الدعاية لإيجاد علاقة طيبة بين المؤسسة وكل من عامة الجمهور والمستهلكين ورجال الأعمال والمجتمع بصفة عامة بهدف إرسال صورة ايجابية عن المؤسسة وتذكيرهم بالعلامة التجارية وخلق انطباع لديهم بأن المؤسسة تسعى دائما للتطوير والتحديث بما يلاءم حاجاتهم[4] .

2-أهداف الدعاية :

الدعاية لا تلعب دورا هاما في تنشيط المبيعات فقط وإنما يمتد دورها لتحقيق أهدافا رئيسية أخرى وهي تتمثل فيما يلي[5] :

-زيادة الوعي للمستهلكين بالمنظمة ومنتجاتها؛

---

[1]- عصام الدين أمين ابو علفة،مرجع سابق،ص،219.

[2]- محمود جاسم محمد الصميدعي،مرجع سابق،ص،267.

[3] - قحطان العبدلي،بشير عباس العلاق،مرجع سابق،ص،273.

[4]- محسن فتحي عبد الصبور، مرجع سابق، ص،63.

[5]- محمود جاسم محمد الصميدعي،مرجع سابق،ص.268.

-إن الهدف الأساسي للدعاية هو إخباري يتمثل في تقديم المعلومات عن المنتج على المستهلك؛

-الاهتمام بالمركز التنافسي للمنظمة من خلال خلق صورة ذهنية طيبة عن المنظمة ومنتجاتها.

3 – خصائص الدعاية :

وتنقسم الدعاية بالخصائص التالية[1]:

- يمثل نوع من الاتصال غير الشخصي؛
-لا تتاح له فرصة التكرار؛
-عدم تحكم المنظمة في مضمون الرسالة أو حجمها أو زمن نشرها؛
-عدم تحمل المنظمة لتكلفة الدعاية؛
- يتميز في كونه إخباري فقـــــــــــــط.

كما أن الدعاية تتميز بدرجة كبيرة من المصداقية مقارنة بالإعلان نظرا لأنها تصدر في شكل خبري عن جهات محايدة وهي وسائل الإعلام وغير مدفوعة الأجر.

4– وسائل الدعاية :

هناك ثلاث وسائل يمكن إتباعها عند القيام بالدعاية وهي[2]:

أ–المناسبات الخاصة:

من ضمن السياسات المتبعة في مجال الدعاية للشركة ومنتجاتها رعاية المؤسسة لمشروعات خدمية عامة أومناسبات هامة دون مقابل من أمثلة المجالات الاجتماعية إبراز الشركة لاهتماماتها بالمحافظة على البيئة ومنها المناسبات الرياضية كالسباقات مما يحقق تحسين الصورة الذهنية لدى أفراد المجتمع عن المؤسسة.

ب.التصريح الإخباري

يستخدم التصريح الإخباري لتغطية حدث هام في نشاط المؤسسة مثل إنتاج منتوج جديد أوتطوير المنتوج الحالي وتقوم المؤسسة بإعداد بيان صحفي عن الخبر المطلوب نشره على أن يكون في حدود صفحة واحدة وموضحا به كافة بيانات المؤسسة ووسائل الاتصال بها والشخص

[1]–نفس المرجع السابق،ص،269.

[2]– محسن فتحي عبد الصبور،مرجع سابق،ص،69.67.

المسؤول الممكن الاتصال به وعادة ما يحتوي على صور فوتوغرافية توضح الخبر،ويتم توزيع هذا البيان على جميع وسائل الإعلام خاصة الصحف والمجلات.

ج- المؤتمر الصحفي:

هو اجتماع بين أحد مسؤولي الشركة ورجال الإعلام يتم الدعوة إليه لإعلان أخبار رئيسية هامة من خلال وسائل الإعلام،وعادة ما يعقد المؤتمر في مكان معروف ويتم توفير المعلومات خلال المؤتمر وتلقى الأسئلة والاستفسارات والإجابة عنها.

5- الاختلاف بين مفهوم الإعلان ومفهوم الدعايـــــــــــة :

هناك بعض الاختلافات بين مفهومي كل من الإعلان والدعاية ويمكن توضيحها في الآتي[1] :

-يهدف الإعلان إلى تحقيق وظيفتي التعريف والإقناع، أما الدعاية فتقتصر وظيفتها على تعريف الجمهور بحدث معين دون محاولة إقناع؛

-يمكن تكرار نشر أو إذاعة الرسالة الإعلانية لعدة مرات،أما في حالة الدعاية فإن فرصة نشرها أو إذاعتها مرة واحدة؛

-يكلف الإعلان مبالغ كبيرة بينما تكون الدعاية مجانية؛

-يهدف إلى تحفيز المستهلك ودفعه نحو شراء السلعة بينما الدعاية ليس لها هذا الهدف بل هي تهدف إلى نوعية المستهلك.

الفرع الثاني: العلاقات العامة

1- تعريف العلاقات العامة:

إن التطور الذي رافق حياة البشر وما أوجده من توسيع وتعقيد في علاقاتهم وما يتبع ذلك من خلق الاتصالات الفكرية والمادية بينهم والحاجة لوجود انسجام وتأليف ومواجهة الاختلافات وتباين المواقف والآراء، إن كل ذلك أظهر حاجة لوجود علاقات وصلات منظمة لضمان تقبل الغير لفكرة ما أو لتفهمه لوضع من الأوضاع، لذلك ظهر مفهوم العلاقات العامة بغرض إقامة الصلات الطيبة بين المنظمة وجمهورها والعمل على إدامة هذه الصلات بما يحقق الثقة المتبادلة والتفاهم بينهم.

[1]-- محمود جاسم محمد الصميدعي،مرجع سابق،ص،268.

ويمكن تعريف العلاقات العامة بأنها"ذلك النشاط الذي يهدف إلى خلق علاقات طيبة وايجابية بين المشروع وقطاعات الجمهور المختلفة التي يتعامل معها داخل وخارج المشروع"[1]

وتعرف كذلك على أنها"النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المنظمة و جماهيرها،سواء داخليا أو خارجيا من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية"[2]

*ويمكن تعريف العلاقات العامة" هي العلاقات مع الجمهور أو فن معاملة الجمهور أو فن مسايرة الناس ومجاراتهم واكتساب رضائهم وثقته وتأييدهم"[3]

*وقد عرفت جمعية العلاقات الأمريكية للعلاقات العامة بأنها"نشاط أي صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أي منشأة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة منتجة بينها وبين فئة من الجمهور كالعملاء أوالموظفين أو المساهمين،أو الجمهور بوجه عام لكي تحور سياساتها حسب الظروف المحيطة بها، وشرح هذه السياسة للمجتمع"[4]

* أما معهد العلاقات البريطاني فقد عرفه " بأنها الجهود الإدارية المرسومة المستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم وتبادل بين هيئة ما وجمهورها"[5]

*وتعرف كذلك على أنها"مجموعة من الوسائل تستخدمها المنظمات لخلق جو من الثقة لدى الموظفين والعمال وفي البيئات التي هي على علاقة معها وفي الجمهور بوجه عام"[6]

* كذلك عرفت العلاقات العامة بأنها"عبارة عن درجة تأثير المنظمة على الذي تتعامل معه"[7] .

وعليه فالعلاقات العامة هي عبارة عن إقامة علاقات جيدة مع جمهور المستهلكين ولكي يتمكن المختصون من تحقيق أهداف هذا يجب أن يكون لديهم معلومات دقيقة ومفصلة عن طبيعة المستهلك، والعوامل المؤثرة عليه وطريقة التعامل معه ودوافعه، حاجته،رغباته،مزاجه،وذلك من

1- قحطان العبدلي ،بشير عباس العلاق، مرجع سابق،ص،277.

2- محمد فريد الصحن ،العلاقات العامة،الدار الجامعية،الإسكندرية،2003/2002،ص،22.21.

3- شفيق حداد ،نظام سويدان،مرجع سابق،ص،212.

4- قحطان العبدلي ،بشير عباس العلاق، مرجع سابق،ص،277.

5-نفس المرجع السابق ،ص،277.

6- فريد انطونيوس،العلاقات العامة،مكتبة الفكر الجامعي،منشورات عويدات،1970،ص،77.

7- عادل حسين ، العلاقات العامة، دار الهدى للنشر والطباعة،1974،ص،76.75.

خلال إعداد برنامج منظم لجميع البيانات والاتصال المستمر لجمهور المستهلكين بهدف تخطيط سياسة العلاقات العامة على أساس متطلبات الفعلية للمنظمة[1] .

والعلاقات العامة تنقسم إلى نوعين حسب الجمهور الموجه إليه[2] :

أ-العلاقات العامة الداخلية:

وهي التي تسمح للمنظمة بالحصول على ثقة وعاطفة وتأييد الموظفين لها،وعلية الهدف من العلاقات الداخلية هو تهدئة وتلطيف الجو الداخلي للتنظيم الذي توجد فيه الصراعات بين القوى الداخلية وهذا بالإعلام الشامل حول النشاطات داخل المؤسسة،وظائفها، وقوتها وأفاق المستقبل وحتى مشاكلها والصعوبات التي تواجهها لذا فالجمهور الداخلي للمنظمة يجب لن يحظى بالأولوية.

ب-العلاقات العامة الخارجية:

نظرا لوجود المنظمة في محيط تتفاعل معه لذا تعمل على ربط علاقات جديدة مع محيطها وكسب تأييده والذي يتمثل في مايلي:

***الزبائن:**

نجاح المنظمة يتوقف على قدرتها على اكتساب والحفاظ على ثقة ووفاء زبائنها،فسياسة العلاقات العامة مبنية على إعلام صادق وكامل على المنظمة ،أهدافها،منتجاتها.

***العلاقة مع المساهمين:**

من حق المساهمين معرفة كيف تستثمر المنظمة، السياسة العامة التي تسير عليها، علاقتها بفئات الجمهور.

***العلاقة مع الموردين:**

تحتاج المنظمة إلى إقامة علاقات طيبة بينها وبين مورديها،لذا عليها أن تبني سياسة حكيمة تقتضي حماية مصالح توريدها،مع اعتمادها على سياسة شراء واضحة.

[1] – محمود جاسم محمد الصميدعي،مرجع سابق،ص،268.

[2]–حسن محمد خير الدين، العلاقات العامة،المبادئ والتطبيق،دار الهدى الطباعة والنشر،1986،ص ،253.

***العلاقة مع الموزعين:**

الموزعون هم حلقة اتصال بين المنظمة والمستهلك النهائي ويترتب نجاح السياسة التسويقية للمنظمة على العلاقة القائمة بينها وبين الموزعين ،ويجب أن تكون المنظمة على اتصال دائم ومستمر بالموزعين وهذا عن طريق مندوبي البيع، البريد المباشر، الإعلان في الصحف.

2– أهداف العلاقات العامة :

يمكن إيجاز أهداف العلاقات العامة فـــي مايلي[1] :

–خلق سمعة طيبة للمنظمة ومنتجاتها في أذهان المستهلكين؛

–إثارة الطلب وكسب زبائن جدد مع محاولة المحافظة على الزبائن الحاليين؛

–ربط المستهلكين بالمؤسسة بعلاقة قوية ومتواصلة وطويلة الأمد بحيث يصبحون زبائن دائمين؛

–الاتصال المباشر بالمستهلكين من أجل التعرف على مشاكلهم؛

–الوقوف على أذواق المستهلكين بهدف تحديد أسلوب التعامل معهم.

3– وظائف العلاقات العامة :

يمكن تلخيص العلاقات العامة في أي مؤسسة بالأتي[2] :

–تعريف الجمهور بالمؤسسة وشرح السلعة أو الخدمة التي تنتجها بلغة سهلة بسيطة بغية اهتمام الجمهور بها؛

–التأكد من أن جميع الأخبار التي تنشر على الجمهور صحيحة وسليمة؛

–شرح سياسة المؤسسة إلى الجمهور أوأي تعديل أوتغيير فيها بهدف قبوله إياها والتعاون معها؛

–تزويد المؤسسة بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام ؛

–مساعدة الجمهور على تكوين رأيه عن طريق تزويده بكافة المعلومات لكي يبلور رأيا على أساس من الحقائق الواقعية؛

–أخبار إدارة المؤسسة بردود فعل سياستها بين فئات الجمهور المختلفة؛

[1] – محمود جاسم محمد الصميدعي،مرجع سابق،ص،269.268.

[2] – قحطان العبدلي ،بشير عباس العلاق، مرجع سابق،ص،279.278.

-تعمل كمنسق بين الإدارة المختلفة في المشروع لتحقيق الانسجام ببعضها البعض وبينها وبين الجمهور الداخلي والخارجي.

-مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة .

-العمل على تحسين العلاقات بين الإدارة والعاملين والقيام بالإجراءات التي تساهم في تنمية القوى العاملة داخل المشروع وتطوير شعورهم بالانتماء إليهم ،وكذلك العمل على تفهم مشاكلهم والمساهمة في حلها .

4-مبادئ وأسس العلاقات العامة:

لقد وصلت العلاقات العامة في سائر المنظمات في الدول المتحضرة إلى مرتبة المهن العامة كالطب، والهندسة والمحاماة، وأصبحت لها قواعد وأصول مهنية حيث أصبح العاملون بالعلاقات العامة مسترشدون في هذا المجال بأسس معينة نذكر منها[1] :

***العلاقات العامة تبدأ من داخا المنظمة:**

إن تحقيق التفاهم الداخلي يعطي دفعا قويا لتنمية وتوطيد العلاقات الحسنة بين المنظمة وجمهورها الداخلي.

***مراعاة الأمانة والصدق ومتابعة الأسلوب المهني:**

حيث يجب على المنظمة أن توفق بين أعمالها وأقوالها وإلا فقدت الثقة بين جمهورها الداخلي و الخارجي.

***إتباع طريقة البحث العلمي:**

هو من المبادئ الأساسية للعلاقات العامة حيث يمكنها من حل مشكلاتها فتتمكن من الوصول إلى قرار سليم مبني على الواقع.

***كسب ثقة الجمهور:**

إن سر نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى رضا الجمهور المستهلكين عن السلعة التي تنتجها.

[1]-طلعت اسعد عبد الحميد ،التسويق، الأساسيات والتطبيق،القاهرة ،الطبعة السابعة،1997،ص،485.

المطلب الخامس: المعارض التجارية

الفرع الأول: تعريف المعارض التجارية

تباينت آراء الكتاب في موقع المعارض التجارية ضمن المزيج الترويجي فقد أعتبرها البعض بأنها جزء من أدوات تنشيط المبيعات،جزء من البيع الشخصي،ولكنها في الواقع هي أداة ترويجية رئيسية ضمن المزيج الترويجي وذلك للميزات والخصائص والأدوار التي تؤديها المعارض التجاري وللصفات المشتركة مع كل إدارة ترويجية أخرى ومثلها بالآتي(1) :

*** بالنسبة للإعلان:**

فإن المعارض تستخدم رسائل محدودة للوصول إلى الجمهور المستهدف لإيصال رسالته فهي إذن نشاط إعلاني فريد من حيث كونه حيا يستخدم الحواس كلها ، و يستطيع أن يولد استجابة مباشرة من قبل الجمهور،كما أن الإعلان والإعلام يكونان عاملين مساعدين لهذا النشاط الرئيسي.

*** بالنسبة للبيع الشخصي:**

يعتبر البعض نشاطات بيعيا مباشرا وقويا وهو يتضمن ثلاث فوائد :

—أنه يسمح لمندوبي المبيعات بمقابلة عدد كبير من الزبائن المحتملين في فترة زمنية قصيرة؛

–أنه يستقطب الزوار وهم في حالة استعداد ذهني للشراء مع فرصة إقامة علاقة على أساس شخصي؛

—إنه قليل الكلفة في مقابلة عدد كبير من الزوار المستجيبين.

*** بالنسبة لتنشيط المبيعات :**

يمثل المعرض التجاري صورة حية لأساليب تنشيط المبيعات من حيث كونه أفضل مكان لإثارة الزوار واستكشاف حاجاتهم، كما يمكن استخدام أي أداة من أدوات التنشيط مبيعات بكفاءة وفعالية أثناء المعرض.

---

[1]- شفيق حداد ،نظام سويدان،مرجع سابق،ص،214.213.

* **بالنسبة للعلاقات العامة والدعاية :**

إن للمعرض صفة العلاقات العامة وتمثل دعاية من كونه يمثل قاعدة لإقامة حوار مع الجماعات ذات الصلة بنشاطه :من الزوار، المنافسين، الحكومة، منظمي المعارض،وحتى الموظفين المحتملين الذين يمكن أن ينظموا للمنظمة في يوم من الأيام.

وتأسيسا على ما سبق يمكن تعريف المعرض التجاري على أنه"نشاط منظم ذو جوهر اقتصادي مباشر وغير مباشر،وبأبعاد غير اقتصادية متعددة الأطراف،مختلفة الأهداف يقام في مكان معروف في العامة والخاصة،في فترة زمنية محددة تعرض من خلاله المنتجات والإنجازات والمعلومات والأفكار"(1)

الفرع الثاني : خصائصه

وتنقسم المعارض التجارية جملة من الخصائص وهي كمايلي(2):

1-المعارض التجارية نشاط منظم :

هي نشاط منظم لكونها تحتاج إلى تخطيط مسبق من حيث تحقيق الأهداف المرجوة من المشاركة والتي بدورها تساعد في تحديد نوع المعرض ومدى ملائمته مع الأهداف والمنتوج أو الفكرة المراد عرضها وترويجها،كذلك تحتاج المعارض إلى أنشطة ومجهودات مكثفة من لحظة بروز فكرة إقامة معرض معين مرورا بدراسة إمكانية تجاوب الأطراف المعينة للمشاركة به.

2-المعارض التجارية ذات جوهر اقتصادي مباشر وغير مباشر :

يكمل الجوهر الاقتصادي المباشر للمعارض في جمعها لطرفي المعادلة الاقتصادية وهما العرض ممثلا بالشركات العارضة والطلب ممثلا بالزوار على اختلاف اهتماماتهم،أما الجوهرالإقتصادي غير المباشر فهو التأثيرات المصاحبة للمعرض على القطاعات الاقتصادية الأخرى ذات الصلة غير المباشرة مثل تشغيل قطاع الخدمات الفندقية والسياحية.. وغيرها.

أما الأبعاد غير الاقتصادية فمنها الآثار الثقافية كزيادة الوعي لدى العامة والخاصة والتي تعتبر حيوية للتقدم والرقي، كذلك الآثار السياسية للدول المشاركة في المعارض كتوثيق العلاقات على مختلف الأصعدة.

1-شفيق حداد،نظام سويدان ، مرجع السابق،ص،214.

2- نفس المرجع السابق،ص،217.215 .

3-إن المعارض التجارية متعددة الأطراف ومختلفة الأهداف:

يشترك في فعاليات هذا النشاط الاقتصادي منظموا المعرض، العارضون، شركات أعمال الديكور والصيانة.....الخ

4-نظام تقام المعارض في أماكن معروفة للعامة والخاصة:

ومن أكثر الوسائل شيوعا قاعات الفنادق وأرض المعارض التي يعلم مكانها بشكل دقيق سائق التاكسي والتاجر على حد سواء.

5-تقام المعارض في فترة زمنية محددة :

يتوافق مع إعلان المعرض وموقعه الفترة الزمنية التي تستمر فيه دورتها.

6-يعرض من خلال المعارض التجارية :

المنتوجات والإنجازات والأفكار والمعلومات وتختلف المعارض التجارية باختلاف أنواعها ونوع المعروضات المسموح بعرضها في كل نوع فهناك :

أ- معارض عامة: يسمح فيها بعرض كل شيء.

ب-معارض متخصصة: التي تحدد نوع المعروضات المسموح بعرضها.

ج-معارض خاصة : التي تقيمها المنظمات لعرض منتجاتها أو انجازاتها.

المبحث الثالث :إستراتيجية الترويج والعوامل المؤثرة على اختيار المزيج الترويجي

المطلب الأول: كيفية إعداد وتنفيذ إستراتيجية الترويج

قبل التطرق إلى كيفية إعداد وتنفيذ إستراتيجية الترويج نعطي تعريف مفهوم عام لإستراتيجية الترويج:

إن المفهوم العام لإستراتيجية الترويج وبشكل مبسط باعتبارها أحد أشكال الاتصال هي "التخطيط والتنفيذ والرقابة لعمليات الاتصال التي تتم في أية منشأة مع مستهلكيها ومع الجمهور"[(1)]

1 - قحطان العبدلي ،بشير عباس العلاق، مرجع سابق،ص ،287 .

وذلك انطلاقا من اعتبار أن دور وظيفة الترويج ضمن المزيج التسويقي للمنظمة هو لتحقيق مجموعة أهداف اتصالية مع جمهور المستهلكين،وان أهم مسؤوليات إدارة التسويق هي التخطيط والتنسيق والتكامل بين عناصر المزيج التسويقي.

كذلك يقصد بإستراتيجية الترويج " تلك الجهود المخطط تنفيذها بصورة مترابطة متناسقة للوصل إلى قطاعات سوقية و فئات محددة من العملاء بغرض التأثير عليهم و اقتناعهم برسالة المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها"[1]

ويمكن إعداد وتنفيذ إستراتيجية الترويج بكفاءة وفعالية من خلال تطبيق منهج علمي مهني متكامل يشتمل على الخطوات الرئيسية التالية[2] :

1- صياغة الأهداف العامة والفرعية لإستراتيجية الترويج :

يعد تحديد الأهداف الأساس الأول في وضع إستراتيجية الترويج، والتي بناءا عليها يتم الانتقال إلى بقية الخطوات لتخطيط إستراتيجية الترويج وتنفيذه.

ونشير هنا إلى ضرورة الإتقان على النتائج المستهدفة من إستراتيجية الترويج مثلا:

-تحقيق مبيعات مستهدفة بقيم معينة خلال فترة زمنية محددة وفي أوقات مخططة؛

-فتح أسواق جديدة أو قطاعات سوقية إضافية من فئات معينة من العملاء؛

-المحافظة على الحصة السوقية الحالية أمام المنافسة وفي مواجهة الأساليب والإستراتيجيات الترويجية للمنافسين؛

-تنمية الحصة السوقية للمنظمة بنسب معينة خلال مراحل زمنية محددة.

2- تحديد القطاع السوقي المستهدف من العملاء :

عديد من المؤسسات تقوم بجهود ترويجية وتنفق على أساليب الترويج دون أن يكون لديها توصيف دقيق لفئات العملاء المستهدفة من هذه الجهود، وبناءا عليه يصعب متابعة وقياس نتائج هذه الجهود وتقييم نجاحها.

ويقترض أنه بمجرد تحديد أهداف إستراتيجية الترويج يسهل تحديد القطاع المستهدف من العملاء المرتقبين،وبدون هذا التحديد يكون جزء كبير من الجهد والإنفاق الترويجي مهدرا نتيجة توجيهه إلى فئات غير مستهدفة من الحملة الترويجية.

---

[1]- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة،مدخل استراتيجي،الدار الجامعية،الإسكندرية،2003،ص،243.

[2]- لمرجع نفسه،ص،243.

ولا يقتصر تحديد القطاع السوقي المستهدف من العملاء على مجرد التوصيف العام لخصائص هذا القطاع أو تلك الفئة، ولكن يجب أن يشتمل هذا التحديد على أماكن تواجدهم، ودوافعهم للشراء ونمط سلوكهم الشرائي، والأهداف التي يرغبون في تحقيقها ونقاط التركيز التي يهتمون بها للمفاضلة بين البدائل وغيرها من الجوانب التي تساهم في تحديد أساليب الترويج التي تحقق التأثير عليهم وإقناعهم بالمنظمة وما تعرضه من منتجات وما تقدمه من خدمات.

3-تحديد الأطراف ذات التأثير في قرار الشراء :

لا يكفي التخطيط السليم لإستراتيجية الترويج أن تحدد العملاء المستهدفين من الجهد الترويجي وإنما يتطلب الأمر معرفة الأطراف ذات التأثير على قرار العميل بالشراء، وذلك على افتراض إن الفرد عادة ما يحتاج إلى رأي الآخرين ومساعدتهم ويتأثر بهم في مراحل قرار الشراء، ويتمثل هؤلاء الآخرين في الرؤساء والزملاء والأصدقاء والأقارب، وأصحاب المهن الذين يتعامل معهم.. كل هؤلاء لابد أن يكون لهم الحظ في الجهود الترويجية، ولابد أن توجه لهم رسالة ترويجية تحثهم على توجيه العميل نحو التعامل مع المؤسسة.

ويعني هذا أن إعداد الإستراتيجيات الترويجية يتطلب تحديد ثلاث فئات أساسية هي[1] :

-المشتري للمنتج ؛

- المستفيد من استخدام المنتج ؛

- المؤثر في قرار الشراء.

4-توصيف رؤية الفئات المستهدفة :

إن تحديد فئات العملاء المستهدفة لا يمثل هدف نهائي أو غاية في حد ذاته، وإنما هي خطوة لبدء تجميع البيانات والمعلومات عنهم للإلمام بخصائصهم وتقييم مدى معرفتهم بالمؤسسة ومنتجاتها وخدماتها، وكذلك لتفهم رؤيتهم للمنافسين ومنتجاتهم وخدماتهم، وكذلك لتوصيف اتجاهاتهم وميولهم تجاه المؤسسة وما إذا كانت ايجابية أم سلبية، التعرف على تفضيلا تهم لأنواع المنتجات أو لعلامات تجارية معينة... وغيرها من المعلومات التي من المؤكد أنها تساهم في تحديد الأساليب الترويجية التي تحقق أهدافها عند توجيهها لهذه الفئات المستهدفة.

[1]-مصطفى محمود أبو بكر،مرجع سابق،ص،245.

5-تحديد دوافع ورغبات الفئات المستهدفة :

لا يكفي معرفة ميول واتجاهات تلك الفئات لوضع إستراتيجية الترويج الملائمة وإنما يتطلب الأمر تحليل البيئة والظروف المادية والنفسية الاجتماعية المحيطة بتلك الفئات والتي عادة تشكل احتياجات الفرد وطموحاته وهي التي تحرك دوافعه ورغباته.

ومن المفيد الإشارة هنا، إلى معرفة هذه الدوافع والرغبات تساعد في تحديد أمرين هامين هما:

1-صياغة الرسالة الترويجية التي توجه إلى الفئات المستهدفة؛

2-تحديد مجالات التركيز في الجهد الترويجي على كل مرحلة من مراحل قرار الشراء بما يساهم في تحريك دوافع العميل ورغباته وتوجيه سلوكه الشرائي اتجاه المنظمة ومنتجاتها وخدماتها.

6-تصميم الرسالة الترويجية وصياغتها :

بعد أن تكون على وعي ودراية بمن سنوجه إليهم جهود الترويج، وأين يوجدون وماهي خصائصهم وماهي دوافعهم ورغباتهم بعد كل هذا تكون في موقف يسمح لنا بعرض التساؤل التالي :

ماذا نريد أن نقول لهؤلاء، أو ماذا نريد أن نعرضه عليهم عند اتصالنا بهم أو مقابلتهم؟

ويعني هذا، ماهي الفكرة أو الرؤية أو الصياغة التي بمجرد نقلها تحدث أثرها في ذهن وقلب الفئات المستهدفة بما يحقق أهداف إستراتيجية الترويج.

ومن المفيد عند صياغة الرسالة الترويجية وقبل اعتمادها طرح التساؤلات التالية :

-هل الرسالة الترويجية تجذب انتباه الفئات المستهدفة؟

-هل الرسالة الترويجية تثير اهتمام وتركيز الفئات المستهدفة؟

-هل الرسالة الترويجية تخلق الحاجة وتحرك الرغبة لدى الفئات المستهدفة؟

-هل الرسالة الترويجية توجه تصرفات وقرارات الفئة المستهدفة؟

لاشك أنه في حالة الإجابة بنعم على هذه التساؤلات فإنها تعطي مؤشرات مبدئية على أن الرسالة الترويجية مؤهلة لتحقيق أهداف الاتصال والتأثير والإقناع والتوجيه لفكر وقرارات العميل فضلا عن تدعيم التمايز والقدرة التنافسية لمنتجاتها وخدماتها.

7-تحديد أساليب الترويج الملائمة لنقل المعلومات إلى الفئات المستهدفة والتأثير عليهم

على ضوء صياغة الأهداف وتحديد القطاعات السوقية والفئات المستهدفة وتصميم الرسالة الترويجية، تتضح معالم الأساليب الأكثر ملائمة للوصول إلى تلك الفئات والتأثير عليها وإقناعها وكسب ثقتها وبناء علاقات قوية متعمقة معها.

وهنا يجب الإشارة إلى سؤالين مختلفين تماما هما[1]:

السؤال الأول :ماهي الوسائل الترويجية التي ينبغي أن تستخدمها لنقل الرسالة الترويجية إلى العملاء المستهدفين؟

وهذا التساؤل كثير من المنظمات تعتمد عليه في إعداد استراتيجياتها الترويجية، وهو مايمثل بداية خاطئة وغير مهنية وعادة ما تؤدي إلى تحيز متخذ القرار وميله اتجاه أساليب ترويجية معينة دون غيرها.

السؤال الثاني : ماهي المصادر التي تستقي منها هذه الفئات المستهدفة معلوماتها وما هي خصائص تلك المصادر حتى نختار وسيلة الترويج إلى تمكننا من نقل الرسالة الترويجية خلالها لتلك الفئات المستهدفة ؟

وجوهر السؤال الثاني أن وسائل الترويج يتم تحديدها بناءا على خصائص الجمهور المستهدف وليس وفق رؤية متخذ القرار كما هو واضح من مضمون السؤال الأول.

8-تحديد نطاق ومدى الجهد الترويجي :

لا يكفي أن نحدد طبيعة وخصائص أساليب الترويج والرسالة الترويجية الملائمة للفئات المستهدفة من جهود الترويج،ويصعب أعداد إستراتيجية الترويج بناءا على هذه الخطوات فقط، ولكن يتطلب ذلك إثارة التساؤلات التالية :

-هل ستقدم الجهود الترويجية من خلال هذه الأساليب دفعة واحد ولمرة واحدة أم أنها ستتدرج أو تتكرر؟

-هل ستؤدي هذه الجهود الترويجية بالتساوي على أساليب الترويج ، وبالتساوي إلى كل الفئات المستهدفة؟ أم هناك تفاوت في التركيز عند توجيه الجهود ونقل الرسالة الترويجية؟

-ماهو النطاق الزمني والسكاني للجهود الترويجية المخططة؟

---

[1] -نفس المرجع السابق،ص،251.250.

-ماهي معدلات تكرار نقل الرسالة الترويجية ؟ ومتى يتم هذا التكرار؟ وإلى من ؟

كذلك أن إثارة هذه التساؤلات تمثل وسيلة مهنية هامة للتواصل إلى قرارات هامة في إعداد الحملة الترويجية وهي:

أ-حجم أو ثقل الجهد الترويجي :

-هل يكون الإعلان صفحة كاملة أم نصف صفحة؟

-هل مدة المعرض أسبوع أم 3 أيام؟

-هل يكون فريق البيع الشخصي 7 أفراد أم 5 أفراد؟

ب-التكرار في الجهد الترويجي :

-هل نكرر الإعلان مرة أخرى أم مرتين ؟ أم كم مرة نكرر الإعلان ؟ أو العرض؟

-هل يكرر أخصائي البيع اتصاله بالعميل؟ كم مرة؟ ومتى؟

-هل يكرر أخصائي البيع زيارته للعميل؟ كم مرة ؟ ومتى ؟

-هل يكرر أخصائي البيع نقل الرسالة إلى العميل ؟ كم مرة ؟ ومتى؟

9- إعداد البرنامج الزمني التنفيذي لإستراتيجية الترويج :

وفقا للمقولات التالية:"التوقيت الصحيح يعالج النقص في العمل ويرفع من فعاليته،وأن التوقيت الخطأ يفسد العمل الجيد ويقلل من فعاليته"، "أعطني عملا لم يكتمل نضجه في وقت مبكر،ولا تعطني عملا اكتمل نضجه في وقت متأخر"،"أعطني جهدا بجودة معقولة في وقت ملائم، ولا تعطني نتائج بجودة فائقة في الوقت الضائع"تظهر أهمية توقيت بدء تنفيذ الجهد الترويجي،وتوقيت استخدام أساليب الترويج،وتوقيت نقل الرسالة الترويجية إلى الفئات المستهدفة،وتوقيت تحقيق الربط والتنسيق مع العناصر الأخرى في عملية التنسيق .

وعلى ضوء البرنامج أو الجدول الزمني لتنفيذ إستراتيجية الترويج يمكن معرفة حقائق هامة منها ما يلـــي :

-أنواع الجهود الترويجية وأولويات تنفيذها ؛

-أساليب الترويج المستخدمة وتوقيت استخدامها ؛

-الأزمنة الكلية لتنفيذ الجهود جملة ، وكذلك الأزمنة التفصيلية لكل جهد من هذه الجهود ؛

-النقطة الزمنية لبدء وانتهاء الجهود الترويجية ؛

-توقيت توجيه الإنفاق على الجهود الترويجية وأساليب الترويج؛

-تحديد وتخصيص المواد والإمكانيات والتجهيزات الفنية على جهود وأساليب الترويج؛

-مواضع ونقاط المراجعة والتقسيم لجهود وأساليب الترويج لتطويرها ورفع كفاءتها وفعاليتها.

10- إعداد الميزانية التخطيطية للترويج :

من الأسئلة التي تحدث جدلا بين الأطراف المعنية في واقع المؤسسات،كيف نحدد المبلغ المخصص للإنفاق على الجهود والوسائل الترويجية؟وكيف نوزعه على هذه الجهود أو الوسائل ومتى يتم إنفاقه،هل بالتركيز على بداية تنفيذ الحملة أوفي وسطها أو في نهايتها ؟

هناك عدة مداخل لتحديد ميزانية الترويج ولكن أكثر المداخل ملائمة لذلك أنه لاتوجد قيود على تحديد أو توجيه مبلغ الإنفاق على جهود ووسائل الترويج سوى التساؤلات التالية :

ماهي المبيعات والإيرادات والمتحصلات المستهدفة من هذا الإنفاق؟ أو بمعنى آخر تحديد النتائـــج المخطط تحقيقها بصورة كمية رقمية يمكن قياسها والمحاسبة عليها والمساءلة عنها .

11- قياس الأداء وتقييم إستراتيجية الترويج :

لتحقيق كفاءة إستراتيجية الترويج وزيادة فعاليتها يجب مراعاة ما يلي :

-مراجعة أهداف إستراتيجية الترويج ؛

-الاطمئنان على دقة وسلامة تحديد الفئات المستهدفة من إستراتيجية الترويج،وملائمة صياغة الرسالة وتوقيت توجيهها ، و الرسائل المستخدمة في نقلها ؛

-التأكد من عدم وجود بدائل أفضل للجهود و الوسائل الترويجية ؛

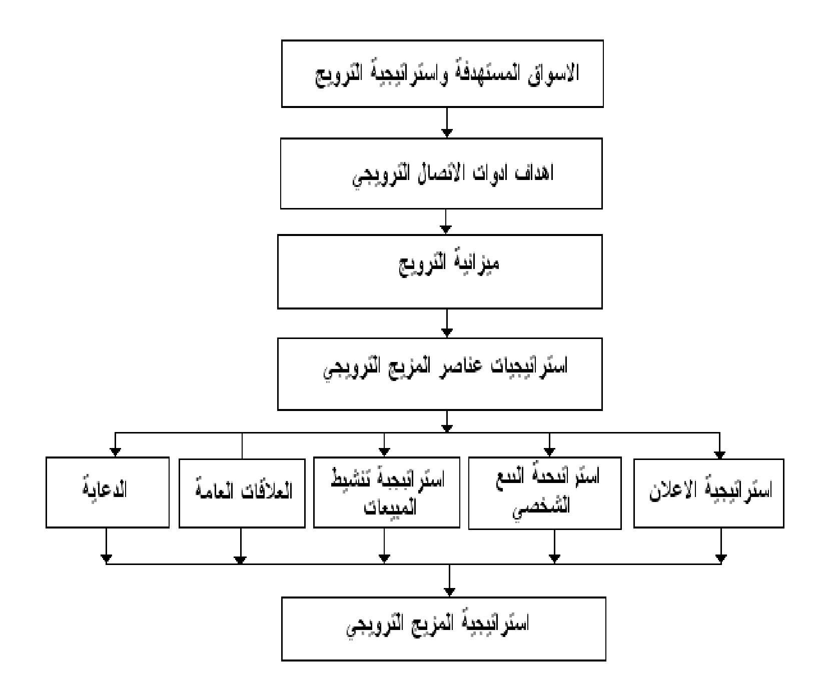
-مراجعة نطاق ومدى الجهد الترويجي و التأكد من نقل الجهد الترويجي وتكراره ؛

-وضع معايير كمية محددة للحكم على كفاءة وفعالية إستراتيجية الترويج ككل، ولكل عنصر من عناصرها على حده ؛

-إعداد أسس وقواعد متابعة وقياس أداء الجهود الترويجية ونتائجها ؛

-عمل المقارنات الإجمالية والجزئية بين ماهو مخطط ومستهدف مع ماهو محقق فعلا أو مع مايبدو أنه سوف يتحقق مع تحديد الانحرافات وتحليلها للتعرف على أسبابها .والشكل(2، 3) يوضح إستراتيجية الترويج :

الشكل(3.2):إستراتيجية الترويج



المصدر:قحطان العبدلي،بشير عباس العلاق،استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،1998 ،ص،288.

المطلب الثاني : أنواع استراتيجيات الترويج

إن الإستراتيجيات الترويجية التي تتبعها الإدارات التسويقية في المنشآت ترتبط أساسا بالأسواق المستهدفة،وطبيعة السلعة،وسعرها،ونطاق توزيعها،وشكل التوزيع،إن أغلب الإدارات التسويقية تستخدم واحد أو مزيجا في إستراتيجيتين هما :

1- إستراتيجية الدفع :

في ظل هذه الإستراتيجيات يحاول المنتج إقناع تاجر الجملة بالتعامل في مجموعة السلع التي ينتجها مستخدما في ذلك جهود البيع الشخصي للتأثير على عليه،فهو يهدف إلى إقناعه بالحصول على كميات معينة من السلع لتصريفها وبنفس الأسلوب يقوم تاجر الجملة بالتأثير على تاجر التجزئة للتعامل في هذه السلع والذي يقوم بدوره بالتأثير على المستهلك واستمالته للشراء[1] .

[1]-محمد فريد الصحن؛التسويق،مرجع سابق،ص،337.

ويستخدم المنتج في تأثيره على الموزع وسائل كثيرة لإقناعه واستمالته منها:منحة هامش ربح عالي للوحدة المباعة أو تقديم خصومات معينة، وخلق انطباع جيد لدى المستهلك عن السلعة لايمكن تقليده بسهولة وتقديم تشكيلات مختلفة تناسب احتياجات المستهلك وتقديم خدمات مرتبطة بيع السلعة سواء للموزع أو المستهلك النهائي، ويلعب الإعلان دورا محدودا في ظل هذه الإستراتيجية ويقتصر دوره في تعريف المشتري بالسلعة والاسم التجاري، وخلق انطباع جيد عن السلعة.

والدفع يعني اشتراك المنتج والموزعين في دفع المنتجات خلال قنوات التوزيع بقوة حتى تصل إلى المستهلك[1]

وتناسب إستراتيجية الدفع الحالات التاليـــــــــة[2] :

-المنتجات ذات الأسعار والجودة المرتفعة التي تحتاج إلى إبراز خصائصها؛

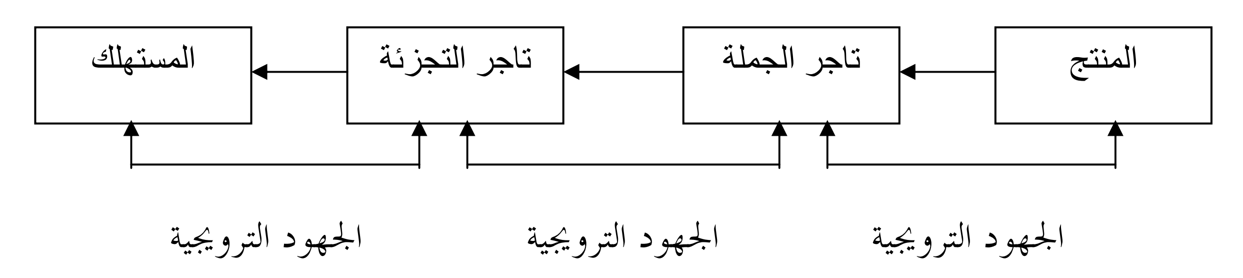
-المنتجات التي تحقق هامش ربح مرتفع ؛

-المنتجات الجديدة التي تقدم للسوق لأول مرة ؛

-صغر حجم ميزانية الترويج .

والشكل(5.2) التالي يوضح مضمون هذه الإستراتيجية .

الشكل(5.2):إستراتيجية الدفع



المصدر:قحطان العبدلي،بشير عباس العلاق،استراتيجيات التسويق، دارزهران للنشر والتوزيع، عمان 1998.ص.291.

2- إستراتيجية الجذب :

تسمى بإستراتيجية الجذب لأنها تركز على المستهلك النهائي لإقناعه وحثه على شراء المنتج أوالخدمة و بالتالي خلق الطلب عليها وجعله يطلبها من أعضاء القناة الترويعية .

[1] -محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق،ص،273.

[2] -عصام الدين أمين أبو علقة،مرجع سابق،ص،50.

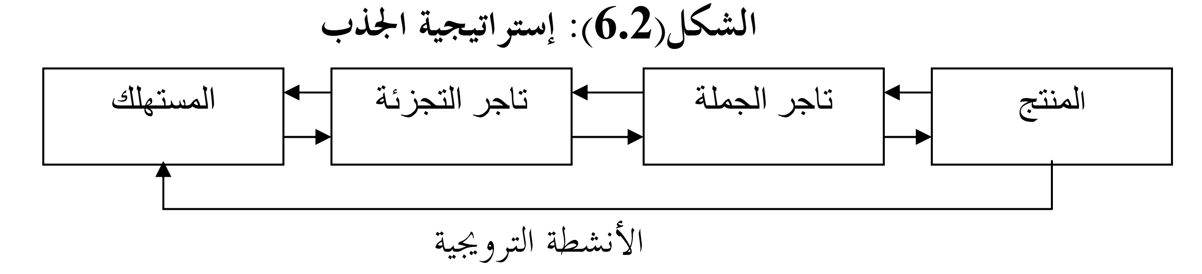
ويبدو واضحا من هذه الإستراتيجية أنها تعتمد على الإعلان بشكل أساسي أكثر من بقية العناصر الأخرى للمزيج الترويجي حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على الإعلان المكثف مع التكرار الذي يؤدي بالنتيجة إلى جعل المستهلك يسأل الموزع عن المنتج أو الخدمة و الذي يقوم بدوره بالعمل على دورها عبر القناة التوزيعية، فالمستهلك يطلب السلعة من تاجر التجزئة الذي بدوره يطلبها متاجر الجملة حيث يطلبها الأخير من المنتج[1] .

وتعتبر إستراتيجية الجذب مناسبة في حالة[2] :

المنتجات التي تتميز بانخفاض سعرها وهامش ربح الوحدة منها وقيمة مبيعاتها في الصفقة الواحدة.

و الشكل(6.2) التالي يوضح إستراتيجية الجذب:

الشكل(6.2): إستراتيجية الجذب



المصدر:قحطان العبدلي،بشير عباس العلاق، دار الزهران للنشر والتوزيع،عمان.1999. ص.292.

وتستطيع المنظمات استخدام كلا من الإستراتيجيين بهدف دفع الجهود الترويجية من خلال الموزعين.وفي نفس الوقت جذب العملاء للتعامل مع متاجر التجزئة في منتجاتها وخدماتها.

وهناك نوعان آخران من الإستراتيجيات الترويجية وهي :

3- الإستراتيجيات العنيفة في الترويج:

إن الأساس في تطبيق هذه الإستراتيجية ينطلق من فكرة محاصرة المستهلك في كل مكان برسالة ترويجية تستخدم بشكل مستمر ولفترة طويلة مستخدمة أغلب الوسائل الإعلانية،وهذا يشكل ضغطا على المستهلك ويستخدم مايمكن أن نسميه بالرسالة الإعلانية الآمرة مثل استخدام عبارات آمرة كأن تستخدم عبارات مثل:

- اشري الآن.........قبل فوات الأوان؛

---

[1]-قحطان العبدلي، بشير عابس العلاق،مرجع سابق،ص،292.291.

[2] -عصام الدين أمين أبو علقة،مرجع سابق،ص،51.

– اغتنم الفرصة واحصل على السلعة الآن؛

– ادفع الآن قليلا بدل أن تدفع غدا مبلغا كبيرا.

إن هذه الأوامر قد تولد لدى المستهلك انطباعا بأن عملية الشراء هي عملية ضرورية لابد منها.

4– الإستراتيجية اللينة في الترويج:

إن الأساس في استخدام هذه الإستراتيجية يعتمد على إقناع المستهلك بأن من الأفضل له أن يشتري السلعة أو الخدمة،و لا تستخدم فيها اللهجة الآمرة، ولكن يتم التركيز على المنافع التي ستحقق للمستهلك جراء شرائه واستخدامه للسلعة أو الخدمة،ويتم تكرار الرسالة الترويجية مع الإيحاء ضمينا بالشراء عن طريق الإقناع.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على اختيار المزيج الترويجي

وتعتبر إستراتيجية الترويج إحدى أجزاء أومكونات الإستراتيجية التسويقية العامة للمنظمة والتي تم تصميمها للاتصال بالسوق من خلال مجموعة من الأنشطة التي يتم ممارستها في إطار طبيعة نشاط المؤسسة أو ما تقدمه للسوق من سلع أو خدمات وبالتالي فهي تنطوي على عدة جوانب منها[1]:

–أنها جزء من الإستراتيجية التسويقية،ومن ثم فإن أهدافها يجب أن تتمشى مع أهداف الإستراتيجية الأم(التسويقية)؛

–تعتبر إستراتيجية الترويج ذراع الاتصال الأساسي للبرنامج التسويقي للمنظمة؛

–بما أنها موجهة للسوق فهي تشمل كل من المستهلك (مستخدم السلعة أوالمنتفع بالخدمة) والتجار(جملة و التجزئة)؛

–أنها تحتوي على عدة أنشطة يستهدف كل نشاط انجاز دور محدد في إطار النظام أو البرنامج الكلي للترويج؛

ويتأثر اختيار الترويجي لأي شركة بمجموعة من العوامل، حيث تختلف نوعية وكثافة المزيج الترويجي حسب هذه العوامل[2] :

[1]–عبد السلام أبو قحف،التسويق مدخل تطبيقي،الدار الجامعية الجديدة،الإسكندرية،2002،ص،492.

[2]–محمد فريد الصحن،التسويق،مرجع سابق،ص،333.

1- طبيعة السلعة وخصائصها :

إن طبيعة السلعة تحدد نوعية المزيج الترويجي المناسب،فعلى سبيل المثال السلع الصناعية تتطلب تركيزا في استخدام البيع الشخصي والسبب في ذلك :

-إن السلع الصناعية تحتاج إلى معلومات فنية وتتطلب من رجل البيع عرض للمنافع المختلفة للسلعة وقد يلزم تجربتها وتشغيلها؛

-يتميز سوق السلع الصناعية بأنه مركز وبقلة عدد المشترين الصناعيين فيه لذلك فمن الأفضل استخدام البيع الشخصي للوصول إلى هذا السوق؛

- متخذي القرار في حالة السلعة الصناعية من المشترين المحترفين والذين قلما ما يتأثروا بالإعلان ولكن بشكل أكبر بالإقناع وتوفير المعلومات الضرورية لاتخاذ قرار الشراء؛

وبالنسبة للإعلان فيفضل استخدامه في السلع الاستهلاكية بشكل عام والسلع الميسرة على وجه الخصوص حيث يتم شراؤها بصورة متكررة وحيث لا يوجد اختلافات حقيقية بين السلع المعروضة وهنا يلعب الإعلان دورا في خلق الانتباه والتذكير و محاولة إيجاد اختلافات معينة ولو نفسية في ذهن المستهلك عن السلعة.

2- دور حياة المنتج :

تختلف الأهمية النسبية للأدوات الترويجية باختلاف المرحلة التي تمر بها السلعة في دورة حياتها(تقديم،نمو،نضوج،تدهور) بل تختلف الأهداف المطلوبة من كل أداة وأوجه التركيز في كل مرحلة

ففي مرحلة تقديم السلعة يجب على رجل التسويق استمالة الطلب لدى المستهلك ويتم التركيز على تقديم المعلومات وخلق الانتباه للسلعة، ويعتبر الإعلان أفضل وسيلة في هذا الصدد وفي أثناء هذه المرحلة تحتاج السلعة إلى بعض المجهودات لدفعه إلى قنوات التوزيع وإقناع الوسطاء بتجربة السلعة الجديدة وذلك من خلال البيع الشخصي،وقد يستخدم تنشيط المبيعات في حالة تقديم عينات مجانية لتجربة السلعة الجديدة أو إقامة المعارض...الخ ويفيد النشر في تهيئة المستهلكين بمعلومات وأخبار عن المنتج الجديدة.

أما في حالة النمو، فيعتبر الإعلان عنصرا أساسيا لمواجهة المنافسة وزيادة المبيعات كما يلعب تنشيط المبيعات دورا ملحوظا في زيادة معدلات استخدام السلعة وجذب مستهلكين جدد، ويقتصر دور رجال البيع على أخذ الطلبات من الموزعين.

وفي مرحلة النضوج تسعى الشركة إلى المحافظة على وضعها الحالي وتحاول أن تخفض من التكاليف التسويقية للمحافظة على الأرباح،ومن ثم ينخفض مستوى استخدام الأدوات الترويجية، وقد يستخدم الإعلان التذكيري في هذه المرحلة مع استخدام تنشيط المبيعات كبديل عنه في بعض الأوقات.

أما في مرحلة التدهور فتقل الجهود الترويجية وبصفة خاصة الإعلان لارتفاع تكلفته وتظهر أهمية الجهود الترويجية مثل تنشيط المبيعات والنشر في محاولة لتخفيض مستويات المخزون إلى أن يتم اتخاذ القرار بإقصاء السلعة من السوق.

3-طبيعة السوق :

يؤثر السوق على المزيج الترويجي من عدة زوايا[1]:

***النطاق الجغرافي للسوق :**

ففي حالة اتساع السوق وانتشاره داخل الدولة يفضل استخدام الإعلان واسع الانتشار بصورة أكبر ليصل إلى عدد أكبر من الأفراد في حين يفضل استخدام البيع الشخصي في الأسواق المركزة جغرافيا.

*** درجة تركيز السوق :**

فكلما قل عدد المشترين المحتملين كلما كان من الأفضل استخدام البيع الشخصي بصورة أكبر من الإعلان نظرا لسهولة الوصول إليهم، بالإضافة إلى ذلك يؤثر عدد القطاعات السوقية التي تتعامل معها الشركة فعلى سبيل المثال إذا قامت الشركة ببيع مواد كيماوية للصباغة فسوف يستخدم البيع الشخصي للاتصال بالمديرين في شركات الغزل والنسيج بالإضافة إلى إمكانية استخدام الإعلان في مجالات الأعمال والموجهة للشركات الصناعية ورجال الأعمال.بعكس الحال إذا قامت الشركة بالترويج عن أجهزة الحاسب الآلي فإنها تستخدم مزيجا من الوسائل الترويجية وتوجيه إلى القطاعات السوقية المختلفة مثل الشباب، الشركات والهيئات، المتاجر....الخ .

[1]-محمد فريد الصحن ،التسويق،مرجع سابق،ص،335.334.

4- طبيعة المستهلكين المستهدفين :

يتأثر اختيار المزيج الترويجي حسب طبيعة المستهلكين المستفيدين، فالمستهلك النهائي يكون هدف المنتجي السلع الاستهلاكية وتجار التجزئة،لذلك يتم استخدام أكثر من عنصر من عناصر المزيج الترويجي،كالإعلان، ووسائل تنشيط المبيعات المختلفة، أما بالنسبة للمشتري الصناعي فيتم التركيز على البيع الشخصي الذي قد يوفر الكثير من المعلومات الفنية التي يحتاجها المشتري الصناعي،إضافة إلى استخدام الإعلان في المجالات المتخصصة أوإقامة المعارض المتخصصة،أما عندما يكون المشتري الموجه إليه الترويج هو الموزع أو الوسيط كتاجر الجملة أو التجزئة يكون البيع الشخصي وتنشيط المبيعات أهم عناصر المزيج الترويجي.

5- طبيعة المنافسة السائدة:

يتأثر اختيار المزيج الترويجي بطبيعة المنافسة السائدة في السوق ففي ظل ظروف المنافسة الاحتكارية تلجأ المنظمات إلى استخدام الإعلان أساسا نظرا لتمايز منتجاتها عن منتجات المنافسين وتركيز الإعلان على إظهار هذا التمايز.أما في حالة المنافسة واحتكار القلة فإنه من الصعوبة بمكان تحديد المزيج الترويجي الأمثل نظرا لازدياد حدة المنافسة بين المنظمات ومحاولة كل منها التفوق في مجال الترويج، وعندئذ تواجه المنظمة بديلين، أما محاكاة المزيج الترويجي الذي يستخدمه المنافسين،أو الابتعاد عن المنافسة الترويجية والاتجاه نحو المنافسة السعرية.

وقد تؤدي المنافسة السعرية إلى زيادة عدد الوحدات المباعة في الأجل القصير،ولكن إذا بدأت حرب الأسعار بين المنظمات المتنافسة فإن النتيجة ستكون انخفاض المبيعات وتدهور الأسعار، وفي حالة المنافسة الكاملة تنخفض أهمية الترويج بدرجة كبيرة نظرا لتماثل المنتجات التي تقدمها المنظمات،وتزداد أهمية البيع الشخصي حيث يفضل المستهلك شراء السلعة من رجل بيع"بشوش"كما يتم استخدام الإعلان المقارن ووسائل ترويجية أخرى كالمسابقات والألعاب... إلخ.

6- مرحلة جاهزية المشتري:

تختلف أدوات الترويج في فاعليتها اعتمادا على مرحلة استعداد المشتري، فيلعب الإعلان والدعاية دورا هاما في مرحلة إثارة الإدراك أكثر من استخدام البيع الشخصي أو تنشيط المبيعات، فيتأثر استعاب المستهلك بشكل رئيسي بالإعلان و البيع الشخصي،أما اقتناعه فيتأثر أكثر بالبيع

الشخصي وبدرجة أقل بالإعلان أو تنشيط المبيعات،ولهذا يبرز دور التأثير القوي للإعلان والدعاية في المراحل الأولى من عملية اتخاذ قرار الشراء، ويكون تأثير البيع الشخصي وتنشيط المبيعات أكثر فعالية في المراحل اللاحقة لعملية الشراء[1] .

7- الإستراتيجيات التسويقية الأخرى:

تؤثر العناصر الأخرى للمزيج التسويقي على الأهمية النسبية للأشكال الترويجية المستخدمة،فاختيار سياسة التوزيع المباشر يتطلب الاعتماد على البيع الشخصي بشكل أكبر من الإعلان ، والعكس صحيح في حالة السلع التي تتناسب من خلال العديد من منافذ التوزيع قبل أن تصل إلى المستهلك النهائي.

والسلعة المميزة التي تتمتع باستقرار الطلب عليها لا تستثمر أموالا كبيرة في الإعلان وتركز جهودها على البيع الشخصي لضمان توافر السلعة في السوق، بينما نجد أن السلعة التي تعيش في مرحلة صراع من أجل الحصول على مكان لاسمها التجاري تعتمد بصورة مكثفة على الإعلان وأيضا على البيع الشخصي لإقناع ودفع الموزعين للتعامل في السلعة.

وبالمثل،فإن قيام الشركة بتحديد أسعار مرتفعة لمنتجاتها يجب أن يكون مقرونا بالإعلان المكثف لإقناع المستهلك لمناسبة السعر وبالنسبة للجودة أو الإشباع المتحقق منها،ومن ناحية أخرى تحتاج الشركة إلى جهود بيع محدودة نسبيا إذا كانت تمنح الموزعين هامش ربح أعلى من ذلك الممنوح بواسطة المنافسين... وهكذا [2]

8- الإستراتيجية الترويجية التي تتبناها المنظمة :

إن استخدام أي شكل من أشكال الترويج يعتمد على نوع الإستراتيجية التي سيتم تبنيها، ففي حالة تبني إستراتيجية الدفع فإنها تحتاج إلى الاعتماد على البيع الشخصي بدرجة كبيرة جدا،أما في حالة إستراتيجية الجذب فإن الاعتماد على الإعلان وتنشيط المبيعات يكون كبيرا.

9- حجم ميزانية الترويج :

تتأثر الأنشطة الترويجية بشكل كبير بحجم الأموال المتوفرة والمخصصة للأنشطة الترويجية المختلفة، فإذا كانت الميزانية المخصصة محددة فإنها حتما سوف تؤثر على فعالية الأنشطة الترويجية وبالتالي تقليص هذه الأنشطة بشكل يجعلها محدودة التأثير والفعالية،فالأنشطة الواسعة تتطلب

---

[1]-شفيق حداد، نظام سويدان ،مرجع سابق،ص،219.

[2]- محمد فريد الصحن،مرجع سابق،ص،336.

نفقات مرتفعة والتي لايمكن توفيرها في المنظمات المحدودة الإمكانية المالية وبالتالي فإن هذه المنظمات تضطر للاعتماد على أنشطة محددة من الترويج ذات التكاليف المنخفضة كالبيع الشخصي أو النشر[1] .

ويتم تحديد ميزانية الترويج وفق عدة مداخل وهي[2] :

أ- نسبة من المبيعات:

يمكن تحديد ميزانية الترويج على أساس نسبة مئوية من مبيعات العام الماضي أو نسبة من المبيعات

المقدرة للعام القادم أو نسبة معينة من الطريقتين،وبالرغم من سهولة هذا الأسلوب إلا أنه يتعامل مع المبيعات كمتغير مستقل وليس متغير تابع حيث أن الزيادة في الترويج يتبعه زيادة في المبيعات وليس العكس والنقطة الأخرى وهي أنه إذا انخفضت المبيعات تنخفض الميزانية وهذا غير منطقي حيث يجب أن تزيد الجهود الترويجية في هذه الحالة في محاولة لزيادة المبيعات.

ب- على أساس المنافسين:

بعض المنظمات قد تحدد ميزانية أنشطتها الترويجية بناء على المؤشرات التي يستخدمها المنافسون في الصناعة وحتى تكون على مستوى متكافئ مع هذه المؤسسات ولكن هذا المدخل يفترض أن المنافسون يعرفون جيدا ما يفعلوه وأن أهدافهم متشابهة لهذه المؤسسة وهذا ليس من الضروري تحققه في الواقع العملي.

ج- مدخل الهدف- الوظيفية:

وفق هذا الأسلوب تقوم المؤسسة بتحديد مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها وبالتالي تتحدد المهام المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف ويلي ذلك تقدير للأموال المطلوبة لأداء هذه المهام ويتم تجميع هذه التقديرات حتى نصل إلى المبالغ المطلوب إنفاقها على الأشكال الترويجية والتي تحقق هذه الأهداف.

[1]- محمود جاسم محمد الصميدعي،مرجع سابق، ص،270.

[2]- محمد فريد الصحن،التسويق،مرجع سابق،ص،343.342.

المطلب الرابع:تكييف وتكامل الاستراتيجيةالترويجيةمع إستراتيجية المزيج التسويقي

الفرع الأول: تكييف إستراتيجية الترويج

لابد أن يجري من وقت لأخر مراجعة و تعديل المزيج الترويجي الاتصالي المستخدم وباقي عناصر المزيج الترويجي وذلك بسبب التغيير المستمر الذي يحدث في بعض الظروف أو العوامل الخارجية التي تؤثر على قدرة وأذواق المستهلكين في السواق المستهدفة ،طبيعة المنافسة السائدة في الصناعة و تكلفة الترويج بمختلف عناصره وغيرها من الأمور.

ذلك أن التغيرات الطارئة والسيئة تؤثر سلبا أو إيجابا على عنصر من عناصر المزيج الترويجي الأمر الذي يؤدي إلى إعادة التركيز دون الآخر.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن استراتيجيات الترويج للسلع والخدمات في السنوات القادمة ستكون ذات أشكال ومضامين مختلفة وللأسباب التالية[1] :

-إن ثورة الاتصالات الهائلة ستطرح للممارسين والمهتمين بشؤون الترويج بأدوات ووسائل ترويجية جديدة مثل خدمات الانترنت وغيرها، الأمر الذي سيعمل على تعديل عناصر المزيج الترويجي للعديد من السلع والخدمات موضع الاهتمام؛

-إن أذواق الجماهير المستهدفة من حملات الترويج في السنوات القادمة ستميل للتغير الجذري وبالتالي،فإن ما ألفه المشاهدون والمستمعون للحملات الترويجية من رسائل وإيحاءات لن تكون نفسها، وذلك بسبب اختلاف الخصائص الديموغرافية والنفسية للأجيال الجديدة من المستهلكين خلال السنوات القادمة.

وبالتالي فإن مجمل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والديموغرافية ستؤدي إلى إيجاد وسائل ترويجية أكثر حداثة وانسجاما مع ما يتوقعه المستهلكون من وسائل ترويجية وإعلامية.

[1]-محمد إبراهيم عبيدات،إستراتيجية التسويق،مدخل سلوكي،دار وائل للنشر،عمان،الطبعة الثالثة،2002،ص،200.

الفرع الثاني : تكامل الإستراتيجية الترويجية مع استراتيجيات المزيج التسويقي

من المعروف أنه لا يوجد ما نسميه بالمزيج المثالي من مكونات عناصر المزيج الترويجي يمكن أن يصلح في كل الأوقات ولجميع الأسواق من جانب آخر لايمكن القول بأن واحد من عناصر المزيج الترويجي يمكن أن يكون بمفرده فعلا ومؤثرا دون أن يصاحبه عنصرا أو أكثر من العناصر الأخرى بمساهمة نسبية متفاوتة وفقا للحالة التي يتطلبها الموقف التسويقي.

وهنا يأتي دور إدارة التسويق في إعداد إستراتيجية ترويجية ترتكز في قدرها على إعداد تركيبة المزيج الترويجي المناسب وبنسب معينة لتحقيق الأهداف الترويجية والاتصالية التي تم تحديدها مسبقا بشكل فعال وبأقل تكلفة ممكنة.

هذه التشكيلة من تركيبة المزيج الترويجي تتحول إلى إستراتيجية ترويجية مبنية على جزئيات كل عنصر من عناصر المزيج الترويجي، وهذه الإستراتيجية يتم مزجها وتكاملها مع بقية الإستراتيجيات لأخرى للمزيج التسويقي(إستراتيجية السلعة، إستراتيجية التسعير،إستراتيجية التوزيع) لتشكل في النهاية الإستراتيجية الشاملة للمنشأة[1]

[1]- قحطان العبدلي، بشير عباس العلاق،مرجع سابق،ص،290.

خاتمة الفصل الثاني:

يمثل الترويج المرآة العاكسة للمنظمة ومنتجاتها فمن خلاله تتفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية من خلال أدوات عديدة لكل واحدة منها خصائصها المميزة، ويؤدي الترويج وظيفة رئيسية وهي إخبار وإقناع والتأثير على الجمهور المستهدف ليتبنى موقعا ايجابيا اتجاه الرسالة الترويجية وما تعرضه، وإذا ما فهم الجمهور المستهدف الرسالة الترويجية بنفس المعنى الذي قصده مرسل الرسالة، فإنه وبالتأكيد يكون الترويج قد حقق هدفه.

مقدمة:

يعيش العالم اليوم مرحلة جديدة تغيرت فيها أموراً كثيرة عما كان سائداً في سنوات قليلة ماضية، فبالإضافة إلى التغييرات على الصعيد السياسي، نشأت أوضاع اقتصادية جديدة تدور حول مفاهيم تحرير التجارة الدولية وتأكيد أهمية دور القطاع الخاص والتحول نحو اقتصاديات السوق في كثير من دول العالم،كما أن على الصعيد التقني والعلمي شهد العالم تحولات هائلة أنتجت واقعاً جديداً يبدو للجميع يقوم على التواصل والاتصال الحظي من خلال الأقمار الصناعية والإنترنت.

وعليه فإن سمات وملامح هذا العصر وآلياته ومعاييره تختلف جذرياً عن كل ما سبقه، وتفرض بالتالي على كل من يعاصره ضرورة الأخذ بالمفاهيم والآليات الجديدة والمتجددة.وقد كان أخطر آثار العصر الجديد بروز التنافسية كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات بدرجة غير مسبوقة،ومن هنا أصبحت المؤسسة في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية لإمكان تحسين موقعها في الأسواق أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين.

وعليه سيتم تناول هذا الفصل في ثلاث مباحث:

المبحث الأول:ماهية المنافسة

المبحث الثاني:الميزة التنافسية

المبحث الثالث:معايير التنافسية

المبحث الأول: ماهية المنافسة

المطلب الأول: المنافسة وأنواعها

الفرع الأول: تعريف المنافسة

تعددت تعاريف المنافسة واختلفت حسب آراء الاقتصاديين، وفي ما يلي مجموعة من التعاريف:

* فالمنافسة تعرف"بأنها التنافس بين أعضاء مجموعة اقتصادية واحدة من أجل التعامل مع أعضاء مجموعة اقتصادية أخرى"[1]. وقد تعني المجموعة الاقتصادية الواحدة مثلا مجموعة من البائعين يتنافسون على التعامل مع المشترين.

*كذلك يقصد بالمنافسة" تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة بعد البيع ... الخ"[2]

*كذلك تعرف المنافسة على أنها"التقاء العارضين والطالبين في سوق معينة، مما ينتج عنه تنافس الذي يؤدي حتما إلى تخفيض السعر حتي يتساوى مع التكلفة المتوسطة"[3]

* وتعني المنافسة كذلك"التنافس بين البائعين أو بين المشترين على نفس المنتج"[4]

* فالمنافسة تعتبر بصورة عامة"المزاحمة بين المنتجين أو أصحاب رؤوس الأموال على تصريف منتجاتهم في السوق والهدف من ذلك تحقيق أقصى ربح ممكن"[5]

والمنافسة مكون أساسي من مكونات النظام التسويقي، وهي تتعلق بالشركات التي تنتج نفس السلعة أو السلع الشبيهة لها، ودرجة التنافس تؤثر بشكل كبير على قدرة المنظمة وفرصتها في اختيار السوق المستهدفة ،الوسطاء ،الموردين المزيج التسويقي[6] .

الفرع الثاني: أنواع المنافسة

تنقسم المنافسة إلى ثلاث تقسيمات رئيسية وهي[7] :

1-صلاح الشنواني،دراسات في اقتصاديات الأعمال،دار النهضة العربية،1970،ص،126.

2-فريد النجار،المنافسة والترويج التطبيقي،مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية،ص،20.

3-Bourachot.H,Dictionnaire de sciences économique et sociales,édition Bordas,paris,1992.p.39.

4-Echaude Maison ,Dictionnaire d'économie et de sciences sociales,édition Nathan,paris,p.87.

5-محمد سعيد نابلسي،الاقتصاد السياسي،مطابع مؤسسة الوحدة،ص،271.

6-توفيق محمد عبد المحسن،بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية،دار الفكر العربي،2006/2005،ص،152.

7-نفس المرجع السابق،ص،152.

1- المنافسة حسب هيكل السوق:

تنقسم إلى المنافسة الكاملة، الاحتكارية، احتكار القلة، الاحتكار الكامل.

*المنافسة الكاملة:

تتميز بوجود عدد كبير من البائعين والمشترين، وتكون السلعة أو الخدمة متماثلة تماما، حرية دخول المنتجين إلى ميدان إنتاج السلعة، سهولة انتقال عوامل الإنتاج، عدم وجود اتفاقيات بين المنتجين لتوحيد سياساتهم.

***المنافسة الاحتكارية:**

تتميز بوجود عدد كبير نسبيا من المنتجين، تشابه السلع مع وجود اختلافات يتم تحقيقها عن طريق سياسة التمييز السلعي، سهولة نسبية في الدخول إلى سوق إنتاج السلعة، السياسة السعرية لأي منتج لها تأثير قليل على السياسات السعرية للمنتجين الآخرين.

*** منافسة احتكار القلة:**

وتتميز بعدد قليل من المنتجين الكبار، صعوبة دخول منتجين جدد إلى سوق السلعة، ومنه سيطرة عدد محدود من المنظمات على القطاع الذي تتمثل فيه .

***منافسة الاحتكار الكامل:**

تتميز بوجود منتج واحد أو عدد من المنتجين المتفقين على توحيد سياساتهم الإنتاجية والتسويقية لاستغلال سوق معين، عدم توفر بدائل قريبة للسلعة ،وجود عوائق للدخول إلى سوق السلعة لأي منتج جديد.

2- المنافسة حسب السعر:

وتنقسم إلى منافسة سعريه ومنافسة غير سعريه

*** المنافسة السعرية :**

وتعني التركيز على خفض السعر في مواجهة المنافسة ومن أشكالها البيع بالخصم وتعتبر حرب الأسعار شكل متطرف من هذا النوع من المنافسة.

***المنافسة غير السعرية :**

وتعني التركيز على أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي وهذا بخلاف السعر مثل:المنتج، الخدمة، التوزيع، الترويج .

3- حسب ما يتم التنافس عليه:

وتنقسم إلى 3 أقسام وهي:

***منافسة فيما بين المنتجات أو الخدمات**

*** منافسة فيما بين المنظمات:**

وهنا تكون المنافسة بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وهذا من حيث تحقيق مبيعات أكبر أو نسبة معينة أو نصيب في السوق.

***منافسة شاملة:**

وتعني أن هناك منافسة فيما بين المنتجات والخدمات المختلفة ولكنها بديلة من حيث المنفعة

المطلب الثاني : دور دراسة وتحليل المنافسة في إستراتيجية التسويق

اعترف التسويق بصفة دائمة بالمنافسة، إلا أن هذا الاعتراف كان شكليا في الغالب، فقد ركز الكتاب والباحثين في مجال التسويق خلال الثلاث عقود الماضية على الاعتقاد بأن إشباع حاجات المستهلك هي السبيل إلى تحقيق الربح ،وكانت الرسالة الواضحة للمفهوم التسويقي هي(أعرف أولئك العملاء) بدلا من(أعرف أولئك المنافسين) إلا أن العشر السنوات الماضية قد شهدت تحولا كبيرا في توجيه فلسفة التسويق .

وأصبح الفكر الإستراتيجي هو محور الاهتمام، ومن ثم تحولت الأنظار إلى دراسة المنافسة، ونتيجة لذلك أصبح تقييم الموقف التنافسي ووضع الإستراتيجيات اللازمة للهجوم أو للدفاع تسيطر على الخطط الإستراتيجية للمنظمة الكبيرة في العالم في الوقت الحالي، والتي لم يكن يذكر فيها اسم المنافسة من عقد مضى ولعل أهمية دراسة وتحليل المنافسة في مجال التسويق تمكننا من تعريف إستراتيجية التسويق ذاتها من جانبها التنافسي ونجد في ذلك عدة تعاريف[1] :

*يعرفها (Brok) بأنها" مجموعة متكاملة من التصرفات التي تستهدف تحقيق والحفاظ على ميزة تنافسية في السوق "

---

[1]-توفيق محمد عبد المحسن،مرجع سابق،ص،149.

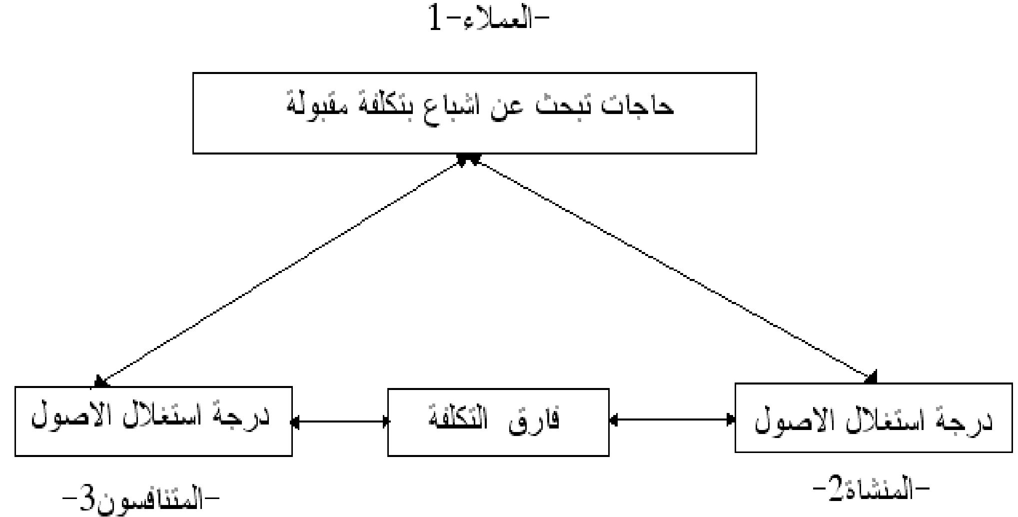
*ويعرفها(Harrel &Kiefer) بأنها" النشاط الخاص بإعداد المنتجات وتوزيع موارد المنظمة، بما يتفق واحتياجات كل سوق وذلك بغرض تقوية مركزها التنافسي "

*أما(Gluck) فيعرفها على أنها" مجموعة من الأهداف والتصرفات التي تكمل بعضها البعض بغرض تدعيم المركز التنافسي للمنظمة "

*كما يعرفها(Kotler) بأنها " مجموعة من الأهداف، والسياسات ،والقواعد التي تستخدم في توجيه أنشطة التسويق على مستوى المنشأة وذلك خلال فترة زمنية معينة حيث يتضمن ذلك تحديد أوجه النشاط التسويقي المختلفة العناصر التي تتكون منها والمعايير المستخدمة،و ذلك إما بشكل تلقائي أو نتيجة للاستجابة للتغيرات المستمرة في بيئة المنشأة وظروف المنافسة "

ومن التعاريف السابقة يتبين أن تحليل نوايا وإمكانيات المنافسين هو أمر لا غنى عنه في أي تخطيط فعال للإدارة الإستراتيجية في مجال التسويق ،وهذا كما هو موضح في المثلث التالي أو ما يعرف ب (3c) إشارة إلى الحروف الأولى من المستهلكين (Costomec) المنافسين (Competitors) والمنشأة (Company)[1].

الشكل (1.3) :المثلث الإستراتيجي



Source: Ohmae .k .the mind of the strategist. penguine books . M.y .1982. p 92

وكما هو مبين في الشكل السابق، فإن المستهلكين أو العملاء يحتلون القمة لأنهم يحددون نشاط المنشأة، وعلية فإن تكوين الإستراتيجية يجب أن تبدأ من السوق، كما توجه حاجات

1-نفس المرجع السابق،ص،150.

المستهلك سلوكه نحو إشباعها بتكلفة مقبولة،و يتمثل تدفق القيمة في المثلث صافي العلاقة بين المنافع التي يتلقاها العميل والأسعار التي يجب دفعها مقابل الحصول على تلك المنافع .

وفي قاعدة الشكل يقع كل من المنشأة ومنافسيها،وتتمثل العلاقة المتداخلة هنا في فارق التكلفة،أو درجة التمييز من حيث التكلفة ،والذي يتحدد بدوره في ضوء استغلال كل من المنشأة ومنافسيها للأصول المتاحة لديها،وتتحدد الميزة النسبية للمنشأة في مواجهة المنافسة في ضوء عاملين أساسيين هما :

1-القيمة المسلمة للعميل،و تقاس بإدراك العميل للمنفعة في ضوء السعر المدفوع ؛

2- الفرق في التكلفة بين المنتجين وذلك في ضوء درجة استغلال الأصول .

وبالنظر إلى الميزة التنافسية باعتبارها المدخل لتحقيق الربح، فإن توسيع رقعة السوق الذي تتمتع فيه المنشأة بوجود ميزة تنافسية، وتعضيد تلك الميزة ليصبح محل التركيز أو بؤرة الاهتمام في إستراتيجية التسويق،و يصبح الموقف التنافسي فوق ذلك أهم وأفضل الأصول المتاحة لدى المنشأة.

ويلخص كل من (Porter) و(Drucker)درجة تحديد أهمية دراسة المنافسين في النقاط التالية[1] :

1-إمكانية بناء تصور حول طبيعة ومدى نجاح المتوقع للإستراتيجيات المحتملة لكل منافس ونطاق التغيرات التي يمكن إدخالها عليها ؛

2-التعرف على ردود الفعل المحتملة لكل منافس في مواجهة التحركات الإستراتيجية التي قد تنتهجها المنظمات الأخرى ؛

3-قياس رد الفعل لكل منافس إزاء التغيرات العديدة التي قد تحدث في بيئة الأعمال العامة أو في بيئة الصناعات المباشرة ؛

4-التعرف على الفرص والتهديدات والتي تستوجب رد فعل المنشأة ؛

5-التنبؤ ببعض القضايا الإستراتيجية والتي تحتاج إلى متابعة عن قرب مثل مدى احتمال انتقال المنافسين إلى قطاعات أخرى من السوق،أو إمكانية قيامه بفتح أسواق جديدة أو تقديم خدمات جديدة منافسة وأثر كل ذلك على الموقع التنافسي للمنظمة وشكل الإستراتيجيات التسويقية الواجبة الإتباع .

---

[1]-نفس المرجع السابق،ص،152.151.

ونجد مثلا(Wilson) في مقدمة له لإحدى الدراسات يقول" إن تحقيق النتائج وتحقيق الخسائر قد لا يرجع بالدرجة الأولى إلى انخفاض الإنتاجية أو تخلف التكنولوجيات بقدر ما يكمن في فشل المنشأة في أن تكون منافسا قويا " .

وكل هذا يعني أن دراسة وتحليل المنافسة يعتبر ركنا أساسيا من أركان إستراتيجية التسويق،و أن نجاح هذه الإستراتيجية إنما يتوقف في جانب كبير منه على القيام بهذا النشاط ودرجة عمق وقوة ذلك التحليل.

المطلب الثالث : إستراتيجيات المنافسة

بعد اكتشاف وتقييم منافسيها الأساسيين على الشركة أن تعد الإستراتيجية التسويقية للمنافسة، والتي تتيح لها وبشكل أفضل إحداث مواقع لعروضها التجارية مقابل عروض المنافسين ،إذا:ما هي الإستراتيجيات التسويقية الأكثر انتشارا؟ والتي يمكن أن تستخدمها الشركات وماهي الإستراتيجيات الأفضل لشركة معينة ؟ أو لأقسامها المختلفة ولسلعها ؟

ليس هناك إستراتيجية شاملة وموحدة، فكل شركة عليها أن تحدد الإستراتيجية التي تكون بالنسبة لها هي الأفضل، مع الأخذ بعين الاعتبار موقعها في السوق،أهدافها،إمكانياتها ومواردها حتى في إطار الشركة الواحدة يمكن لأنواع مختلفة للنشاط أو السلع يمكن أن تتطلب إستراتيجيات متنوعة ويرى(Kotler) أن الموقع التنافسي للمؤسسة هو الذي يحدد القرارات الإستراتيجية، ويقصد هنا بالموقع التنافسي المكانة التي تحتلها المؤسسة في السوق[1]

وتعرف إستراتيجية التنافس على أنها "مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين" وإن إستراتيجية التنافس تتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية وهي[2]:

*__طريقة التنافس__:وتشتمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع...

*__حلبة التنافس__ : وتضمن اختيار ميدان التنافس ،الأسواق والمنافسين .

*__أساس التنافس__ : ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل .

1-فيليب كوتلر،التسويق،أساليب التسويق الرئيسية،ترجمة مازن نفاع،ج3،دار علاء الدين،الطبعة الأولى،سورية،ص،265.

2-نبيل مرسي خليل،الميزة التنافسية في مجال الأعمال،مركز الإسكندرية للكتاب،1998،ص،80.79.

الفرع الأول: الإستراتيجيات التنافسية التي وضعها(Kotler) .

1- إستراتيجيات متصدر السوق

متصدر السوق هي" الشركة التي تمتلك الحصة الأكبر في السوق، وعادة هي تتفوق على الشركات الأخرى من حيث مواجهة تقلبات الأسعار،وطرح سلع جديدة في السوق وامتلاك مناطق توزيع السلع، ومن حيث النفقات على تنشيط الترويج" [1]

ويستحوذ المتصدر على إعجاب الشركات الأخرى وبإمكانه أن يثير حقدها وحسدها ويكون المتصدر

دائما هدفا للاهتمام المركز من جهة المنافسين، وهم الشركات التي تسعى للتغلب عليه أو تقليده أو تجنبه، وتحاول الشركات المتصدرة الحفاظ على مواقعها وتتمسك بالتسمية التي تطلق عليها على أنها الرقم **01** ومن أجل هذا يجب عليها أن تعمل على أربعة جهات وهي :

أولا : يجب على الشركة أن تجد الفرص والوسائل لزيادة الطلب الكلي .

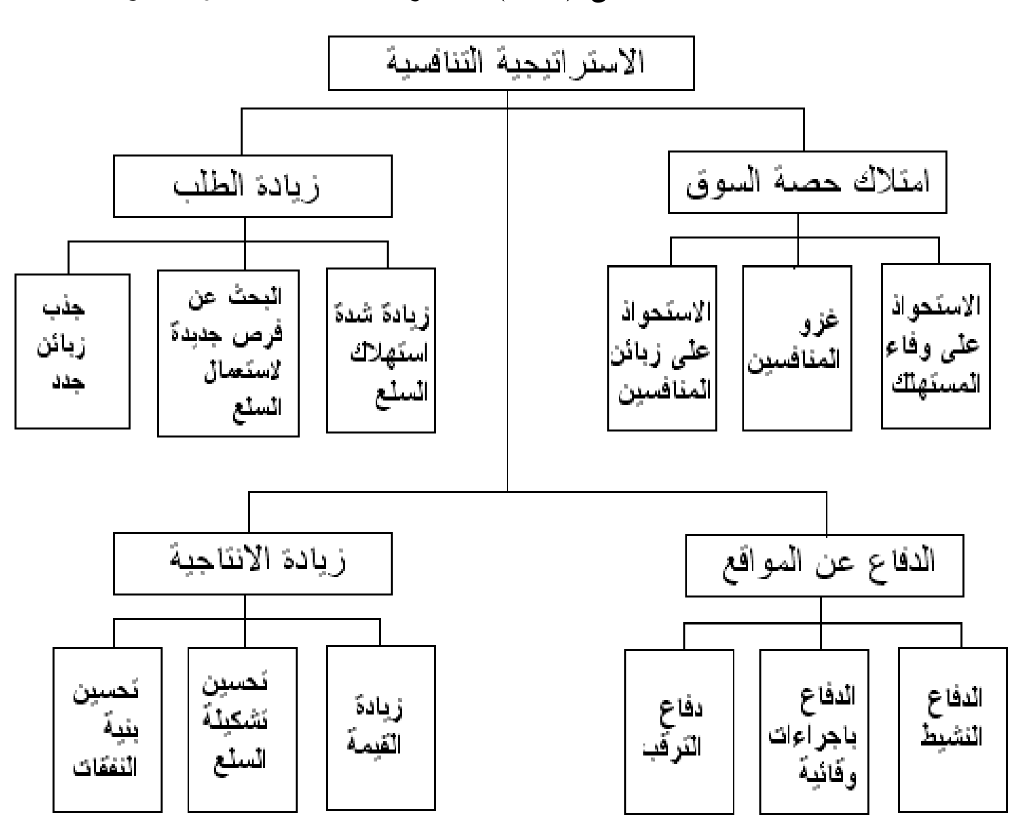
ثانيا : تستطيع الشركة أن تسعى إلى زيادة حصتها في السوق أكثر وأكثر،حتى إذا بقي حجم السوق ثابتا.

ثالثا : الانخفاض المستمر للنفقات يجب أن يبقى بمثابة جهتها القوية .

رابعا : يجب على الشركات أن تدافع عن حصتها الحالية من السوق بمساعدة أعمال دفاعية ماهرة وهجومية أيضا ،و الشكل (2.3) يوضح لنا الجبهات التي يعمل عليها متصدر السوق.

[1]-فليب كوتلر،مرجع سابق،ص.269.

الشكل (2.3) :إستراتيجيات متصدر السوق



المصدر:فليب كوتلر،التسويق،أساليب التسويق الرئيسية ،ترجمة مازن نفاع،ج3،دار علاء الدين،سوريا،الطبعة الأولى،2002، ص.272.

* أما إستراتيجيات متصدر السوق فتتمثل فيما يلي[1] :

أ – إستراتيجية توسع الحجم العام للسوق :

تسعى الشركة المتصدرة للسوق عادة إلى توسيع السوق عموما، ويجب على متصدر السوق أن يبحث دون كلل ولا ملل عن مستهلكين جدد وفرص جديدة لاستخدام السلعة وكذلك توسيع استهلاكها مثلا: شركة(Codack) كمتصدر للسوق تحقق أرباحا أكثر من الجميع وإذا كان بمقدور(Codack) إقناع عدد أكبر من الناس لممارسة التقاط الصور فسوف تحقق أرباحا أكبر .

ب–إستراتيجية جذب مستهلكين جدد:

إن كل نوع من السلع يمكن أن يجذب اهتمام مجموعة مستهلكين جدد،فمثلا نجد أن السعر المرتفع أو عدم توفر بعض الخصائص في منتج ما،هذا يقف عائقا لاقتنائه من طرف مجموعة من

1–فليب كوتلر،مرجع سابق،ص.269.

المستهلكين،مثلا شركة جونسون أند جونسون تنتج شامبو"بيبي شامبو"فعندما زال خطر الانفجار السكاني في الولايات المتحدة خشيت الشركة من الأحجام القادمة لترويج"بيبي شامبو". إلا أن خبراء التسويق في تلك الشركة أشاروا إلى أن أفراد العائلة الآخرين يستعملون أيضا شامبو الأطفال وقامت الشركة بحملة إعلانية أعلنت فيها أن الشامبو للكبار أيضا، وخلال فترة قصيرة أصبحت الماركة المتصدرة في كل أسواق الشامبو.

ج – إستراتيجية زيادة حصة السوق :

إن الشركات التي تتصدر السوق يمكن أن تنمو أيضا بزيادة حصتها في السوق وبالنسبة للعديد من الأسواق تعني الزيادة غير الكبيرة في الحصة ارتفاعا هاما للغاية في المبيعات مثلا : في سوق القهوة زيادة حصة السوق بـــ1% تعني تحقيق إيرادات بـــ 48 مليون $،ونفس الزيادة في سوق المشروبات غير الكحولية تعني تحقيق الإيرادات بـــ 440 مليون دولار.

لذا فإن في مثل هذه الأسواق تتحول المنافسة إلى حرب تسويقية حقيقية وتحصل الشركات التي تملك حصة كبيرة جدا على مردود عال جدا،و تحت تأثير هاته الحقيقة تحاول العديد من الشركات زيادة حصتها السوقية لزيادة أرباحها الخاصة .

و هناك ثلاث طرق تستطيع الشركات من خلالها تعزيز مواقعها المتصدرة وهي[1]:

*الاستحواذ على زبائن المنافسين وهذا عمل ليس سهلا أبدا، وإن تنشيط الترويج وانخفاض الأسعار يسمح بزيادة حصة السوق بسرعة.

*الاستحواذ على المنافسين : تفضل الشركات المتقدمة والمتفوقة أن تشتري المنافسين من أن تقوم بالاستحواذ على مستهلكيهم .

*الاستحواذ على وفاء وولاء الزبائن وذلك من خلال إقامة علاقات متبادلة مع المستهلكين على أساس تلبية احتياجاقم خلال وقت طويل.

د – إستراتيجية زيادة الإنتاجية :

تعني الإنتاجية في السوق عصر الأرباح الضخمة من حجم المبيعات ذاته،ويتفوق المتصدرون في السوق في مجالات المنشآت لأن نفقاتهم أقل من نفقات المنافسين، إلا أنه ولتخفيض النفقات فإن حجم الشركة ليس كل شيء، فانخفاض النفقات لا يمكن تحقيقه إذا كانت الشركة تملك منشأة أخرى لا يرتبط عملها مع العمل الأساسي للشركة ،لكنها مرتبطة بنفقات إضافية .

---

[1]–فليب كوتلر ،مرجع سابق،ص،273.

هـــ- إستراتيجية الدفاع عن المواقع المتصدرة في السوق :

في سبيل توسيع الحجم العام للسوق يجب على الشركة المتصدرة دائما أن تدافع عن مواقعها الحالية من هجوم المنافسين وذلك من خلال تغلبها على جوانبها الضعيفة التي تشكل فرصة مناسب للمنافسين للانقضاض عليها،وعليها كذلك أن تحافظ على مستوى نفقاتها إلى الحد الأدنى،وأسعارها تكون حسب مستوى القيمة التي تناسب المستهلكين .لكن أفضل وسيلة للدفاع هي الهجوم،لذا على الشركة المتصدرة أن تعمل على أساس أنها شركة ابتكارات حديثة متجددة ولا يجب أن تتوقف عند حد معين ،فعليها أن تكون المبادرة دائما لطرح السلع الجديدة وإقامة أحدث النظم للتوزيع ،وتقليص النفقات ويجب أن تزداد فعالياتها التنافسية باستمرار وعليها أن تحظى باهتمام الزبائن أكثر فأكثر .ونظرا لزيادة حدة المنافسة في السنوات الأخيرة فإن الشركات المتصدرة تلجأ إلى سنة إستراتيجيات تنافسية للدفاع عن مواقعها والشكل (3.3) يبين هذه الإستراتيجيات الدفاعية .

*__دفاع الموقع :__

بحيث تحافظ الشركة على موقعها الذي تشغله وتقيم التحصينات حوله.

*__الدفاع الجناحي :__

في سبيل الحفاظ على الموقع الحالي عموما يجب على الشركة المتصدرة للسوق أن تراقب أجنحتها التي يمكن للسوق أن التي يمكن أن تعتبر نقاط ضعف في الدفاع، فالمنافسون عادة ما يضربون في هذه الأماكن الضعيفة للشركة ،وبإتباع سياسة الدفاع على الأجنحة تراقب الشركة بدقة أجنحته أو تدافع عن الضعيفة منها وهذا ما تقوم به شركة الحليب(Nest Lait)إذ تؤمن تغطية أجنحتها لعلاماتها التجارية من(Ness café) و(Gold Blond) .

*__الدفاع مع توجيه الضربات :__

يستطيع المتصدر أن يبدي نشاطا كبيرا ويوجه ضربات إلى المنافسين قبل أن يبدأ هؤلاء بالهجوم عليه.

*__الدفاع مع هجوم مضاد :__

على الرغم من الجهود المبذولة في حماية أجنحتها أو ضرباتها الوقائية ،فإن الشركة المتصدرة بكونها تعرضت للهجوم من المنافسين ملزمة على اتخاذ إجراءات مضادة سريعة، فمثلا عندما

هاجمت شركة (Fiju) شركة (Codack) في سوق الأفلام، لجأت هذه الأخيرة إلى الهجوم المضاد من خلال تنشيط وتعزيز الترويج وطرحت العديد من السلع الجديدة في السوق .

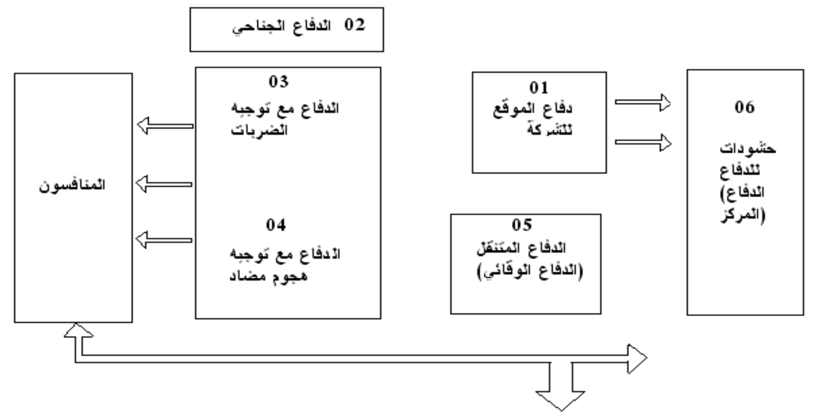
***الدفاع الوقائي (المتنقل):**

يعني اتخاذ الشركة إجراءات حاسمة في الدفاع عن موقعها في السوق كأن تتجه إلى الأسواق الجديدة والتي يمكن أن تخدمها في المستقبل .

***الدفاع المركز (حشودات الدفاع):**

تتوصل الشركة الكبرى أحيانا إلى نتيجة مفادها أنها لا تستطيع الاستمرار في الدفاع في كل المواقع وذلك بسبب مواردها التي تشتتت في كل مكان، لذا تلجأ إلى الانسحاب الإستراتيجي وتركز مصادرها ومهامها على المواقع القوية .

الشكل(3.3):الاستراتيجيات الدفاعية



المصدر:فيليب كوتلر،التسويق،أساليب التسويق الرئيسية،ترجمة مازن نفاع ،جز3،دار علاء الدين سوريا، الطبعة الأولى، 2002، ص ،277.

2- استراتيجيات الشركة المطالبة بالصدارة (المتحدي)

الشركة المطالبة بالصدارة هي التي" تحتل المرتبة الثانية في فرع صناعي ما، وتخوض صراعا قويا لزيادة حصتها في السوق "(1)

إن الشركات التي تحتل المرتبة الثانية أو الثالثة في السوق تعتبر كذلك شركات ضخمة وهي تستطيع أن تقوم بمهاجمة المتصدر وغيره من المنافسين الآخرين معلنة بصراحة حقها الكامل في

[1]-نفس المرجع السابق،ص،268.

الحصول على حصة كبيرة من السوق، وتتمثل الإستراتيجيات التنافسية للشركات المطالبة بالصدارة فيما يلي[1] :

أ – إستراتيجية تحديد الهدف الإستراتيجي والخصم:

إن الشركة التي تدعي حقها في الصدارة عليها أن تحدد هدفها الإستراتيجي وإن أغلبية هذه الشركات تسعى لزيادة أرباحها بزيادة حصتها في السوق ويتم اختيار الهدف الإستراتيجي طبقا للمنافسين الذين تختارهم الشركة على أنهم الخصم لها.

وتستطيع الشركة المطالبة بالصدارة مهاجمة المتصدر، وهذه الإستراتيجيات خطرة لكنها واعدة ولكي يكون الهجوم ناجحا يجب على الشركة أن تمتلك مزايا تنافسية في وجه المتصدر(التفوق عليه في التكاليف التي تؤدي إلى سياسة تسعير متدنية أو القدرة على تقديم قيمة كبرى للمستهلكين) وبمقدور الشركة المطالبة للصدارة أن تتجنب المواجهة مع المتصدر وعوضا عن ذلك تقوم بمهاجمة الشركات المشابهة لها أو الأقل قدرة منها والعاملة في الأسواق المحلية والإقليمية وهذه الشركات يمكن أن تعاني مع العجز في الموارد المالية .

وبهذا الشكل فإن الهدف الإستراتيجي للشركة المطالبة بالصدارة يرتبط بالمنافس الذي تريد مهاجمته وإذا كانت الشركة تلاحق متصدر السوق فإن هدفها يمكن أن يكون الاستيلاء على حصة معينة من السوق.

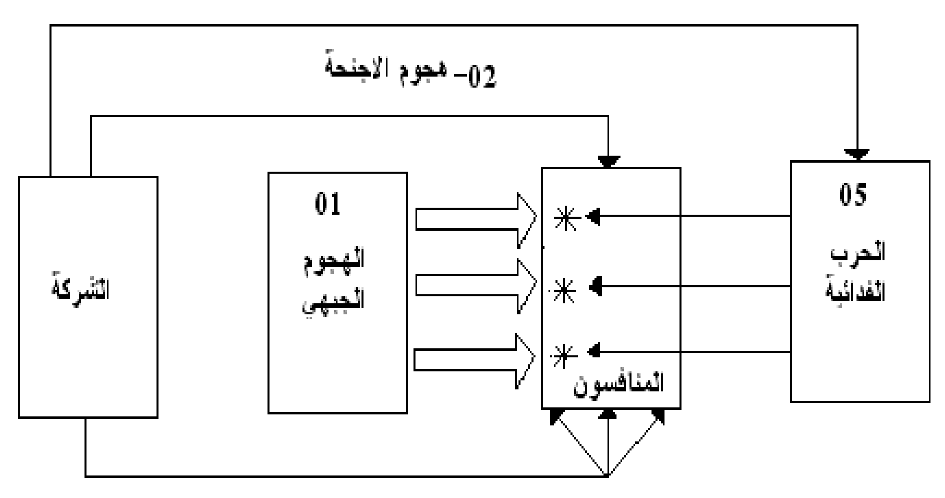
ب–اختيار الإستراتيجية الهجومية:

تستطيع الشركة المطالبة بالصدارة مهاجمة المنافس بشكل أفضل وتحقيق أهدافها الإستراتيجية والشكل (4.3) يبين لنا خمس إستراتيجيات محتملة للهجوم.

---

[1]- المرجع نفسه،ص،279.

الشكل(4.3):الاستراتيجيات الهجومية



المصدر:فيليب كوتلر،التسويق،أساليب التسويق الرئيسية، ترجمة نفاع مازن،الجزء3،دار علاء الدين سوريا، الطبعة الأولى، 2002 ،ص، 280 .

***الهجوم الجبهي :**

خلال الهجوم الشامل في جميع الجبهات تحاول الشركة أن تتفوق على المنافسين في العديد من المجالات:السلع،الدعاية ،الأسعار ،نظام التوزيع، وتهاجم بكل قوة الجوانب القوية وليس الضعيفة ويجب أن تمتلك الشركة مواد كافية أكثر من المنافس حتى يكون للهجوم الجبهي معنى عملي .

***هجوم الأجنحة :**

عوضا عن الهجوم في الجبهة يمكن للشركة المطالبة بالصدارة أن تهاجم من جهة الأجنحة وغالبا ما يركز المنافس كل قواه للدفاع عن جوانبه القوية تاركا أثناء هذا بعض الأجنحة دون دفاع، وبتوجيه الضربات إلى هذه الأماكن الضعيفة يمكن للشركة أن تواجه الجوانب الضعيفة للمنافس بواسطة جوانبها القوية .

*** الهجوم بقصد الالتفاف:**

وتنص على توجيه الضربات من كل الاتجاهات مباشرة بحيث يكون المنافس مرغما على الدفاع من الجبهة ومن الأجنحة وتهدف إستراتيجية الهجوم بقصد الالتفاف إلى أنه عندما تملك

الشركة المطالبة بالصدارة تفوقا مهيمنا في الموارد وتفترض أنه يمكنها التعامل مع المتصدر في وقت معين .

*** المناورة الالتفافية :**

وهي إستراتيجية مناورة وليست مواجهة مباشرة مع المنافسين،و في هذه الحالة تلتف الشركة المطالبة بالصدارة على المنافس باختيار الأسواق البسيطة بمثابة أهداف لها ،ويقتضي الالتفاف تنوعا في النشاط والانتقال إلى الأسواق الجغرافية الجديدة أو الانتقال الحاد إلى استخدام التكنولوجيا الجديدة بهدف إزالة السلع الحالية .

3- إستراتيجية الشركة المرافقة (اللاحقة)

"هي إحدى الشركات المتقدمة والتي تسعى للحفاظ على حصتها في السوق دون أن تقدم أثناء هذا بخطوات عدائية حادة "[1]

ليست كل شركة في عداد(العشر الأوائل) في العالم تطمح لمنافسة متصدر السوق،ولا يسمح المتصدر بدوره أية محاولة من هؤلاء وإذا كانت الشركة المطالبة بالصدارة تتودد للمستهلكين بتقديم أسعار متدنية لهم ومستوى عال من الخدمات أو إعطاء السلعة خواص جذابة أخرى، فإن المتصدر وبهدف رد الهجوم قادر على تحقيق الشيء ذاته أيضا وبسرعة.و لذلك يفضل العديد من الشركات ملاحقة المتصدر بدلا من أن تنافسه مباشرة .

وتستطيع الشركة المرافقة أن تحصل على العديد من المزايا، فالمتصدر يتحمل نفقات ضخمة تتعلق بتطوير السلع الجديدة ،توسيع قنوات التوزيع،دراسة السوق،أما الشركة المرافقة فهي تكتسب خبرة المتصدر وتقلد أو تحسن من سلعها وبرامجها التسويقية ورغم أنها لا تستطيع التفوق على المتصدر إلا أنه يمكنها تحقيق مستوى هام جدا من الأرباح .

وهناك ثلاث طرق للشركات التي تقتفي أثر المتصدر :

أ- الشركة المنتحلة لصفة ما :

وهي تقلد تماما السلع التي ينتجها المتصدر وهي لا تخترع شيئا جديدا أبدا بل تقلد كل الأعمال التسويقية التي يقوم بها المتصدر.

---

[1]-فليب كوتلر،مرجع سابق،ص.268.

ب- الشركة المقلدة:

وهي تقلد شيئا ما من المتصدر، لكنها تقوم ببعض الأعمال المتميزة في مجموع خدماتها التي تقدمها مثل الدعاية، الأسعار،التوزيع ...الخ.

ج – الشركة المتأقلمة:

وهي تبني سياستها مستخدمة إنتاج المتصدر وبرامجه التسويقية، وفي بعض الأحيان تقوم بتحسينها،و يمكن الشركة المتأقلمة أن تختار أسواقا أخرى لمبيعاتها كي تتجنب المواجهة مع المتصدر، وغالبا ما تصبح الشركة المتأقلمة شركة تطالب بالصدارة وهذا ما حدث مع العديد من الشركات اليابانية بعد أن قامت بتكييف وتحسين الإنتاج العائد للعديد من شركات العالم .

4- إستراتيجيات الشركات التي تقوم بتخديم فجوات السوق (المتخصص)

هي" الشركة التي تهتم بجزء صغير من السوق ببذل الجهود لتسخير كل إمكانياتها وتوجيه نشاطها في هذا الجزء التي لا تنتظر منه أية ردود أفعال من قبل المؤسسات الكبيرة "[1]

ولا تطبق هذه الإستراتيجية عموما من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقط وإنما يمكن أن تطبقها فروع وأقسام مستقلة للمؤسسة الأكثر ضخامة. والمعنى الأساسي هنا يكمن في أنه بفضل تطبيق إستراتيجية تخديم فجوات السوق فإن الشركات التي تمتلك حصة غير كبيرة في كل السوق , تستطيع أن تكون مربحة جدا .والسبب الرئيسي لنجاح هذه الشركات في أنها توضح في نهاية المطاف لمجموعة المستهلكين كم هو مفيد تلبية احتياجات المشترين بشكل أفضل من باقي الشركات التي تمارس عملها بانتظام في هذه السوق.

و فيما يلي الأنواع الرئيسية للتخصص والخاصة بالشركات التي تخدم فجوات السوق:[2]

أ – التخصص في خدمة مجموعة محددة من المستهلكين النهائيين :

مثل وكالة رويتر التي تقدم المعلومات المالية الأنباء قبل كل شيء إلى رجال الأعمال والصحفيين .

1-فليب كوتلر،مرجع سابق،ص،268.

2-نفس مرجع سابق،ص،268.

ب- **التخصص في خدمة مستهلكين محددين:**

تقوم هذه الشركة بخدمة زبونا واحدا أو عدة زبائن محددين مثل صناعة سيارات المعوقين، أو إنتاج مشروب خاص بمرضى السكري .

ج- **التخصص في سلع معينة أو مواصفات سلعية معينة:**

وتختص في إنتاج سلع معينة تتمتع بمواصفات خاصة مثل شركة "**رولز رايس**" لصناعة السيارات ذات المحركات النفاذة، وهي الشركة الوحيدة في العالم التي تنتج المحركات النفاذة .

د- **التخصص في تقديم خدمات معينة :**

تطرح الشركة أنواع مختلفة من الخدمات التي ليس بمقدور الشركات الأخرى تقديمها مثل "**ناسا**" التي تملك إمكانيات إصلاح وإطلاق الأقمار الصناعية،إن خطر زوال الفجوة يرغم الشركات على تطبيق خدمة عدة فجوات في الوقت ذاته ،و بتطوير فجوتين أو عدة فجوات من السوق تزيد الشركة من حظوظها على بعث نشاطها، وهي إستراتيجية تطرح الشركة من خلالها مجموعة من السلع المستقلة والخدمات المعتمدة على جذب الزبائن المنتمين إلى قطاعات ضيقة مستقلة في السوق.

الفرع الثاني: الإستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر (Porter) :

يوصي مايكل بورتر بأن أي شركة تعمل بصناعة معينة تستطيع تحقيق ميزة تنافسية على المنافسين في نفس الصناعة من خلال إتباع إحدى الإستراتيجيات التالية :

1-إستراتيجية القيادة في التكلفة:

تحاول المنظمة التي تسعى إلى تطبيق الزيادة في تخفيض التكلفة كإستراتيجية أساسية بأن تخفض كل ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن في النهاية من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس الخدمة أو السلعة وبنفس الجودة [(1)]

فالتركيز في هذه الإستراتيجية هو تقديم خدمة أو إنتاج منتوج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر واهتمام به أساسا، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الأولية أو الاعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج أو التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمنظمة أو استخدام طرق في الإنتاج والبيع تخفض من التكلفة أو استخدام الحاسب الآلي لتخفيض القوى العاملة .

[1]-محمد احمد عوض،مرجع سابق،ص،175.

وتحـــقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للشركات المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة وهي[1]:

– فيما يتعلق بالمنافسين فإن الشركة تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

– فيما يتعلق بالمشترين فإن الشركة سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار .

– فيما يتعلق بالموردين ،فإن الشركة يمكنها أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات .

– فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالشركة تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين الجدد.

– فيما يتعلق بالسلع البديلة فالشركة يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

2 – إستراتيجية التمييز عن المنافسين :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم سلعة أو خدمة مختلفة عما يقدمه المنافسين لتناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر، ونواحي التميز عديدة ولا يمكن حصرها أيضا لتعدد رغبات المستهلكين واختلاف احتياجاتهم،فالجودة العمالية،و انخفاض تكلفة الصيانة وتعدد إمكانية تقديمها وسهولة استخدامها والحصول عليها،وتنوع طرق البيع واختلاف تسهيلات الدفع،ودقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات أو غير ذلك من الخصائص الفريدة التي لا تتوافر لدى المنافسين،والصعوبة الأساسية في إتباع هذه الإستراتيجية أن المنافسين سرعان ما يقلدون الأفكار الجديدة خاصة المعتمدة على تطور تكنولوجي وذلك بشراء التكنولوجيا التي تمكنهم من إضافة خصائص جديدة لمنتجاتهم ويتطلب النجاح في تطبيق هذه الإستراتيجية تجنيب جزء من الأرباح المحققة لإعادة استثمارها في مجال البحوث والتطوير للحفاظ على سبق تقديم الجديد والبقاء دائما في مقدمة الشركات المنافسة،ولذلك فإن المنظمات الكبيرة

[1]–نبيل مرسي خليل،مرجع سابق،ص،115.

تحرص على تجديد منتجاتها وإضافة الجديد منها على فترات قصيرة حتى تجعل من الصعب على المنافسين تقليد منتجاتها أو تقليد نواحي تميزها[1] .

3- إستراتيجية التركيز:

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين،أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود،أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج،فالسمة المميزة لإستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق ،وتعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل [2].

و يمكن تمييز بين نوعان من إستراتيجية التركيز[3] :

*- **إستراتيجية التركيز على التكاليف :**

حيث تسعى الشركة إلى الحصول على ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكلفة في السوق المستهدفة.

*- **إستراتيجية التركيز على التنويع (التمييز) :**

حيث تسعى الشركة إلى تمييز منتجاتها من خلال التنويع مما يقلق المنافسون في السوق المستهدفة.

ولنجاح هذه الإستراتيجيات يجب أن يتوافر في شرائح وقطاعات السوق المستهدفة عملاء لهم احتياجات غير عادية، أو أن تتطلب خدمة هذه القطاعات أجهزة إنتاج وفروع تختلف عن مثيلاتها في الشركات الأخرى في نفس الصناعة.

وعلى أي حال فانه من الضروري قبل تبني إحدى هذه الاستراتيجيات في المنظمة دراسة مجالات القوة والضعف في قطاعاتها المختلفة ،ويورد(Porter)بعض المهارات والمتطلبات التنظيمية للاستراتيجيات التنافسية كما هو موضح في الجدول(1.3)

1-محمد احمد عوض، مرجع سابق، ص.176.

2- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق،ص، 121.

3 - M..Porter, Avantage concurrentiel, édition dunod, paris, 2000.p.27.

الجدول(1.3): متطلبات الاستراتيجيات التنافسية الثلاث

الاستراتيجيات التنافسية	المهارات والموارد المتطلبة عادة	المتطلبات التنظيمية المعتادة
القيادة في التكاليف	مهارات في مجال العمليات الإنتاجية إشراف محكم على العمالة تصميم المنتجات بشكل يؤدي إلى سهولة التوزيع منافذ توزيع منخفضة التكاليف	رقابة محكمة على التكاليف إعداد تقارير ومراجعة تفصيلية ومتكررة تنظيم ومسؤوليات واضحة حوافز مبنية على تحقيق الأهداف
التميز	قدرات تسويقية قوية تنويع في الخدمات والمنتجات النزعة نحو الإبداع والابتكار كفاءة قوية في مجال البحث والتطوير سمعة حسنة للمنظمة في مجال الجودة خبرة طويلة في الصناعة تعاون قوي مع قنوات التوزيع	تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير والتسويق وتطوير الخدمات رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة الماهرة أو الكفاءات المبدعة
التركيز	مزيج من السياسات الموضحة أعلاه يوجه هذا المزيج إلى هدف معين	مزيج من السياسات الموضحة أعلاه يوجه هذا المزيج إلى هدف معين

المصدر:توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي،2006/2005، ص157.

المطلب الرابع: تحديد مواقع التنافس

إن الشركات المتنافسة في سوق مستهدفة محددة تختلف دائما بأهدافها ومواردها، فالبعض منهم يمـــتلك موارد ضخمة،والبعض الآخر يعاني من نقص في الموارد،وشركات أخرى تعتبر قديمة وثابتة، وغـــيرها جديدة وغير خبيرة،والبعض منها يكافح من أجل نمو سريع للحصة في السوق والبعض الآخر للحصول على أرباح طويلة الأجل،وكل هذه الشركات تشغل مواقع تنافسية مختلفة في السوق المستهدفة

وقد اقترح (Porter) كما سبق ذكره ثلاث إستراتيجيات تنافسية أساسية وهذا لإحداث مواقع للشركة والتي يمكن أن تلجأ إليها، وبقول(Porter) أن الشركة التي تطبق إستراتيجية واضحة من بين الإستراتيجيات الثلاث السابقة سرعان ما تتفوق في عملها وتحصل على أرباح أكثر.أما إذا اتبعت الشركة إستراتيجية غير واضحة فهي لا تعمل بالشكل الأفضل وهذه الشركات تحاول التفوق في جميع الاتجاهات الإستراتيجية، لكنها في النهاية لا تحقق شيئا ولا تتوصل إلى مرحلة التفوق في عملها.

إلى جانب إستراتيجيات (Porter) فقد اقترح مستشاران في التسويق هما "ميشيل تريسي " و"فريد فيزروما"إستراتيجيات تسويقية تنافسية جديدة ،ويكمن موضوعها الأساسي في أن الشركات تحصل على مواقع المتصدر في السوق من خلال تقديم القيمة الأعلى للمستهلك،ولتقديم هذه القيمة تستطيع الشركات أن تطبق إحدى الإستراتيجيات الثلاث والمسماة **بالأنظمة القيمة** وهي[1] :

1-التفوق الوظيفي:

تضمن الشركة قيمة عليا بتصدرها في مجالها الصناعي من حيث السعر،وهي تعمل على تخفيض النفقات وإحداث نظام فعال لتقديم القيمة الاستهلاكية ،وهي تخدم الزبائن الذين يتطلبون صفات وخواص جيدة ومضمونة للسلع أو الخدمات ،ولكن الذين يريدون أن يكون سعرها أقل ولا تتطلب جهود كبيرة .

2- العلاقة الوثيقة مع المستهلكين :

تؤمن الشركة قيمة عليا بمساعدة التجزئة لأسواق ،وتكييف مستمر لسلعها وخدماتها،مع احتياجات مستهلكيها المستهدفين ،وتتخصص في تلبية الحاجات الاستهلاكية الفريدة من نوعها بإقامة علاقات مشتركة مع المستهلكين، وبجمع المعلومات التفصيلية عن أفضلياتهم الشخصية عاداتهم، وهي تقيم قواعد بيانات تفصيلية عن المستهلكين لتجزئة السوق وجذب المستهلكين المستهدفين .

1-فليب كوتلر ،مرجع سابق،ص،265.

3- الموقع المتصدر من خلال السلع :

تؤمن الشركة قيمة استهلاكية عليا، بطرح سيل متدفق من السلع أو الخدمات الجديدة وتكون الشركة منفتحة الأفكار الجديدة ومنغمسة في عملية بحث مستمرة لاتخاذ القرارات الجديدة وتعمل على تقليص فترة إعداد وإنتاج السلع كي تتمكن من طرحها فورا في السوق، وهي تخدم وترعى المستهلكين المحتاجين إلى سلع وخدمات عصرية، دون النظر إلى النفقات الموجودة في الأسعار .

المبحث الثاني: الميزة التنافسية

المطلب الأول : تعريف التنافسية ومؤشراتها

الفرع الأول: تعريف التنافسية

إن مفهوم التنافسية يختلف وفقا لمستوى التحليل،و هو إما على مستوى المنشأة أو الصناعة أو الدولة ،ويستخدم هذا المصطلح على نطاق واسع من جانب العديد من الاقتصاديين وغيرهم .

عرف مجلس السياسة التنافسية الأمريكية التنافسية على أنها"قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات التي تقابل الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايدة على المدى الطويل "[1] *وتعرف كذلك على أنها" القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار تجديد "[2].

المنشأة التنافسية هي" المنشأة المربحة والقادرة على زيادة ربحيتها من خلال رفع الإنتاجية أو خفض تكاليف الإنتاج، أو تحسينا لجودة أو كل ذلك معا"[3]

*وتعرف التنافسية بأنها"إمكانية تقديم منتوج ذو جودة عالية وبسعر مقبول من طرف المستهلك"[4]

---

[1]-عمر صقر ،العولمة وقضايا اقتصادية،ص.92.

[2]-فريد النجار ،مرجع سابق،ص.11.

[3]-قويدر محمد،وصاف سعيدي،مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري،مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية،العدد9 جانفي2004، ص،117.116.

[4]- Percerou Roger, Entreprise, Gestion et compétitivité ,économique,paris,1984.p.53.

وعليه فان التنافسية ما هي إلا ذلك التحدي الذي تسعى من خلالها لمنظمة إلى تحسين أدائها عن طريق زيادة الإنتاجية والرفع من مستوى الجودة من اجل تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المنظمات الأخرى.

وفي إطار هذا السياق تجدر بنا التفرقة بين التنافسية والمنافسة، حيث أن هناك فرقا مفاهيميا هاما بين المصطلحين،إذ بمكن اعتبار المنافسة كمفهوم توضيحي يسمح لنا بوصف الحالة الخاصة بالأعمال،ويتعلق الأمر هنا بهيكل السوق،وهذا الأخير يكون في حالة المنافسة التامة عند توفر البعد الأمامي المتمثل في تواجد عدد كبير من المؤسسات[1]

كما أن دراسة المنافسة تسمح بتقييم الوضع التنافسي للمؤسسة، بالإضافة إلى تقديم معطيات عن أهم خصائص كل مؤسسة على حدة، وتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف لكل منها[2]

الفرع الثاني: مؤشرات التنافسية

إن المحللين الاقتصاديين يعتمدون في تقييمهم للوضع التنافسي لكل مؤسسة على عدد من المؤشرات أهمها[3]:

1- الربحية:

يعتبر مؤشر الربحية كافيا على التنافسية الحالية للمؤسسة،كما أن الحصة من السوق هي الأخرى تشكل مؤشرا عن التنافسية، إذا كانت المؤسسة تعمل على تعظيم أرباحها، أي أنها لا تتنازل عن الربح لمجرد تحقيق غرض رفع حصتها من السوق،ويمكن للمؤسسة أن تكون في سوق تنافسية تتجه هي ذاتها نحو التراجع، وفي هذه الحالة فإن التنافسية الحالية للمؤسسة لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية.و إذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تكون مرتبطة بالقيمة السوقية لها.

و تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على إنتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل إنتاجها، وكذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة، وعلى إنفاقها الحالي في البحث والتطوير أو

[1] - Alain Beinaymè,Les nouvelles approches de la concurrence,économique,paris,2002.p.70
[2] Thuillier, de l'étude de marche au plan de marketing,les édition d'organisation,paris,1987 p.52.
[3]-محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسه.www.arab_api.org/develop-bridge24.pdf ص ،10. 12.

البراءات التي تحصل عليها، إضافة إلى العديد من العناصر الأخرى، وتعتبر النوعية عنصرا هاما لاكتساب الجاذبية، ومن ثم النفاذ إلى الأسواق والمحافظة عليها.

2- تكلفة الصنع:

يمكن اعتبار تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين كمؤشر كافي عن التنافسية في فرع نشاط ذو إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة.ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تكون بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة. وهذا عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، لكن هذه الوضعية يتناقص وجودها.

3-الإنتاجية الكلية للعوامل :

إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفعالية التي تحول فيها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، ولكن هذا المفهوم لا يوضح مزايا وعيوب تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل أطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

ويكون من الممكن أن نقارن الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها بعدد من المؤسسات على المستويات المحلية والدولية، كما يمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم.

4- الحصة من السوق :

من الممكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحا وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة، لذلك يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وعندما تتحقق حالة توازن تعظيم المنافع ضمن قطاع نشاط معين، ذو إنتاج متجانس، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر، وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى، فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج.

الفرع الثالث: العوامل التنافسية:

هناك ثلاث عوامل أساسية تحد درجة المنافسة وهي[1]:

1-عدد المؤسسات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات كلما ازدادت شدة المنافسة بينهما والعكس بالعكس صحيح.

2-سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة لإنتاج وتسويق منتج معين، كلما زادت شدة المنافسة، والعكس صحيح.

3-العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق وتلك الكمية التي تستطيع المؤسسات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من المنتجات عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة والعكس صحيح.

المطلب الثاني:الميزة التنافسية

الفرع الأول: تعرف الميزة التنافسية وخصائصها

إن ظهور مفهوم الميزة التنافسية لم يكن بالصدفة، وإنما هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية، بسبب التحولات التي عرفها العالم على جميع الأصعدة، فقد كان مفهوم الميزة النسبية حجر الأساس في تحديد مسار التجارة الدولية ومجالات التخصص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول على حد السواء.

ولقد ظهر مفهوم الميزة التنافسية تحديدا، في أواخر السبعينيات من القرن الماضي، وأصبح التحدي الكبير الذي يواجه رجال الاقتصاد والإدارة هو كيفية تحويل الميزة النسبية إلى ميزة تنافسية.و من أجل تحقيق ذلك لابد من مراعاة العوامل التالية[2]:

-قدرة المؤسسة على خلق عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة معينة، والتي تستند إلى مهارات بشرية عالية وإلى قاعدة علمية قوية؛

-التركيز على خلق عناصر الإنتاج المتخصصة، مثل ربط البحث والتعليم بصناعة إستراتيجية معينة؛

---

[1]-عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغير قواعد اللعبة، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997،ص،25.

[2]- الشر بيني.ع"أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية؟"،أخبار الإدارة،نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية،العدد16، 1996،ص،1.

-ظروف الطلب المحلي، بحيث أنه كلما تميز الطلب بحساسية للجودة كلما أعطى للمؤسسات خبرة ودفعا قويين للتجديد والابتكار؛

-وضع الأهداف التي تقود إلى استمرارية الاستثمار.

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن مفهوم الميزة التنافسية أصبح يشكل ثروة حقيقية في إدارة الأعمال،على المستوى الأكاديمي والعلمي، وللتعرف على الميزة التنافسية سنقوم بعرض بعض التعاريف التي تقدم مختلف وجهات النظر لأصحاب الاختصاص، وبعدها سنقوم باستخلاص تعريف يشمل مختلف الآراء.

*فحسب (Porter)" تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرائق جديدة، تكون أكثر فعالية من تلك الـــمستعملة من طرف المنافسين الآخرين، إذ أنه يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا"(1).

*و يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها" القدرة على إنتاج السلع الصحيحة، والخدمات بالنوعية الجيدة، وبالسعر المناسب في الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية طلبات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة مقارنة مع المؤسسات الأخرى"(2)

*كذلك يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها " تمثل مجموع الخصائص أو الصفات التي يتصف بها المنتوج أو العلامة، وتعطي للمؤسسة بعض التفوق على منافسيها المباشرين "(3)

*كما عرفت الميزة التنافسية على أنها"ميزة أو عنصر تفوق المؤسسة، يتم تحقيقه في حالة إتباعها إستراتيجية معينة للتنافس"(4)

*وعليه فان تحقيق الميزة التنافسية للمنشأة يتمثل في "قدرتها على بيع منتجاتها في الأسواق الخارجية ،وعلى منافسة المنتجات الأجنبية التي تباع في السوق المحلية،على أن تقاس الميزة التنافسية من خلال مقارنة الأسعار والتكاليف وتحديد ربحيتها،وكذلك أنصبة المنشآت من السوق بالنسبة للمنافسين الأساسيين"(5)

1-Porter M,Avantage concurrentiel des Nations,Inter Edition,1993,p.48.

2-كربالي بغداد،تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية،جامعة وهران،2000،ص،2.

3-Jean-Jacques Lambin, Le marketing strategique,4°èdition,èdition international ;paris,1998.p.331.

4-نبيل مرسي خليل ،مرجع سابق،ص،37.

5-قويدري محمد،وصاف سعيدي،مرجع سابق،ص،118.

أما الميزة التنافسية للصناعة هي "قدرتها على المنافسة بمنتجاتها في الأسواق المحلية والعالمية،سواء من خلال السعر المخفض، أو الجودة المرتفعة،استنادا إلى معدلات مرتفعة من الإنتاجية وأنشطة فعالة للابتكار والتجديد"[1]

وتتمتع الميزة التنافسية بالخصائص الآتية[2] :

-تبنى على اختلاف وليس على تشابه؛

-يتم تأسيسها على المدى الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛

-عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

الفرع الثاني:فعالية الميزة التنافسية وأنواعها

***فعالية الميزة التنافسية:**

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة لابد من الاستناد إلى الشروط الآتية[3] :

-حاسمة:أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافسين،

-الاستمرارية:بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛

-إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها وإلغائها.

***أنواع الميزة التنافسية:**

هناك نوعين رئيسين من الميزة التنافسية وهما[4] :

1-التكلفة الأقل:

بالضغط على التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة اكبر من منافسيها ،وتحقق المؤسسة هذه الميزة التنافسية من خلال تملكها للتكنولوجيا الأفضل ،مصادر للمواد الأولية ،الاستغلال الأفضل للطاقات الإنتاجية،كفاءة العمليات التسويقية ،فعالية نظم الإنتاج ونظم الصيانة ..

---

[1]-نفس المرجع السابق،ص،119.

[2] - Porter M, opcit.p.98

[3]- عمار بوشناف،الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادر تنميتها وتطويرها،رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر، 2002،ص،17.

[4] - كاريش.ص.دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2000، ص،2. .

2-التميز:

التميز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع.وتحقق المؤسسة هذه الميزة التنافسية من خلال التميز في نوعية وجودة المواد الأولية، التميز في أساليب البيع، وإمكانية الحصول على السلعة في أي مكان، وفي أي وقت، التميز في طريقة صنع السلعة.

الفرع الثالث:معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تتحدد نوعية ومدى جودة الميزة التنافسية بثلاث ظروف، هي[1]:

1-مصدر الميزة:

نميز بين نوعين من المزايا وفقاً لهذا المعيار:

***مزايا تنافسية منخفضة:** تعتمد على التكلفة الأقل لقوة العمل والمواد الخام، وهي سهلة التقليد

نسبياً من قبل المنافسين.

***مزايا تنافسية مرتفعة:** تستند إلى تميز المنتج أو الخدمة، السمعة الطيبة أو العلامة التجارية، العلاقات الوطيدة بالعملاء، وتتطلب هذه المزايا توافر مهارات وقدرات عالية المستوى مثل تدريب العمال.

2- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة:

إنّ اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادر الميزة التنافسية لكي تصعب على المنافسين تقليدها.

1- درجة التحسين، التطوير والتجديد المستمر في الميزة:

تقوم المؤسسات بخلق مزايا جديدة وبشكل أسرع لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية، لذا تتجه لخلق مزايا تنافسية من المرتبة المرتفعة، كما يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم مستمر لأداء ميزتها التنافسية ومدى سدادها بالاستناد على المعايير السائدة في القطاع،كما يمكنها إثراء هذه المعايير بهدف التقييم الصائب لها ومعرفة مدى نجا عتها، وبالتالي

[1]- نبيل مرسي خليل، مرجع سابق،ص، 100.99.

اتخاذ القرار في الاحتفاظ بها أو التخلي عنها في حالة أنها لا تحقق هدفي التفوق على المنافس والوفورات الاقتصادية.

المطلب الثالث: محددات الميزة التنافسية وتطويرها

الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

في دراسته للميزة التنافسية قام مايكل بورتر بتحديد أربع خواص لحالة الدولة والتي لها تأثيرا هاما على القدرة التنافسية للشركات التي تستوطن هذه الدولة وهذه الخصائص هي موضحة في الشكل (5.3) [1].

1-أوضاع عوامل الإنتاج :

يتبع (Porter) نظرية اقتصادية أساسية في التأكيد على أن عامل المزايا الطبيعية– تكلفة وجودة عوامل الإنتاج– يعتبر محدد رئيسي للميزة التنافسية التي يتعين على البلدان أن تمتلكها في مجالات صناعية معينة وتشتمل عوامل الإنتاج على عوامل أساسية مثل الأرض والعمل ورأس مال والخامات الأولية، وعوامل متقدمة مثل المعرفة والمهارة الفنية والخبرات الإدارية والبنية التحتية مثل الطرق والسكك الحديدية والموانئ.

كذلك تتطلب الميزة التنافسية الكفاءة في استخدام عوامل الإنتاج وتفاعلها مع المحددات التنافسية الأخرى.

2- ظروف الطلب وأحواله :

يؤكد(Porter)على الدور الذي يلعبه الطلب المحلي في توفير القوة الدافعة المطلوبة لتحسين وتدعيم الميزة التنافسية، ولا شك أن للشركات حساسية لحاجات أقرب عملائها، وهكذا تعتبر خصائص الطلب المحلي على جانب كبير من الأهمية في تشكيل السمات المميزة للمنتجات المصنعة محليا،وفي خلق الضغوط نحو التجديد والابتكار وتحسين الجودة،ويزعم(Porter)أن الشركات الوطنية تكتسب ميزة تنافسية إذا كان مستهلكيها على دراية بالمنتجات العالمية ومحنكين وكثيري الطلب،إذ أن مثل هؤلاء المستهلكين يضغطون على الشركات المحلية لتتبنى معايير عالية لجودة المنتج ولاستحداث منتجات جديدة.

3- الصناعات ذات العلاقة والصناعات الداعمة :

---

[1]–شارلز وجاريث جونز،الإدارة الإستراتيجية،ترجمة رفاعي محمد الرفاعي،الجزء الأول ،دار المريخ،الرياض،1998،ص،173.

يعتبر وجود الصناعات المغذية أو ذات العلاقة في دولة ما أحد المميزات التنافسية وإن منافع الاستثمار في عوامل الإنتاج المتقدمة والمتعلقة بالصناعات ذات العلاقة والصناعات الداعمة، يمكن أن تتأثر وتنتشر داخل وحول صناعة ما،مما يساعدها على تحقيق مركز تنافسي قوي عالميا ،على سبيل المثال لقد أرسلت الريادة التكنولوجية بالولايات المتحدة في مجال صناعة أشياء الموصلات،خلال فترة منتصف الثمانينات،دعائم نجاح الولايات المتحدة في صناعة الحاسبات الآلية الشخصية،و في صناعة العديد من المنتجات الإلكترونية المتطورة .

4- الإستراتيجية والهيكل والمنافسة :

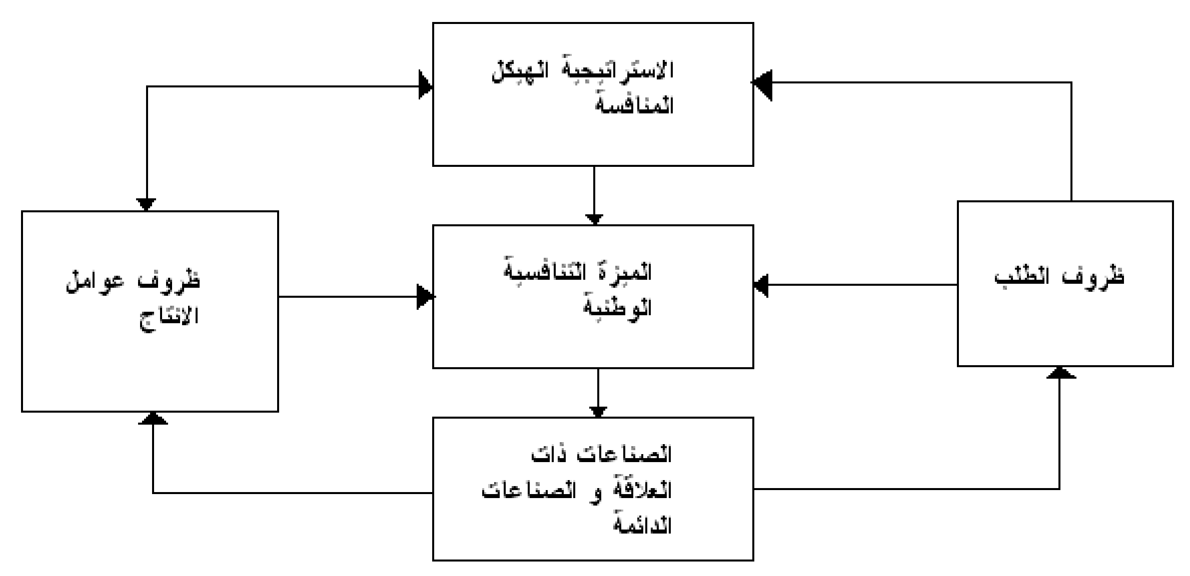
قد حدد(Porter) نقطتين هامتين حول هذه الخاصية الرابعة:

1-هي أن الدول المختلفة تتميز بإتباعها إيديولوجيات إدارية متباينة،والتي يمكن أن تساعد أو تعوق بناء ميزة تنافسية وطنية فعلى سبيل المثال يلاحظ(Porter) سيطرة المهندسين على مستويات الإدارة العليا بالشركات اليابانية والألمانية ،ويعزو ذلك إلى تأكيد هذه الشركات على تحسين العمليات الصناعية وكذلك تحسين عملية تصميم المنتج وعلى العكس يلاحظ(Poter) سيطرة الأفراد ذوي الخلفيات المالية على مستويات الإدارة العليا بالعديد من الشركات الأمريكية وعليه فإن أحد توابع تلك الإيديولوجيات الإدارية المختلفة ظهر في الخسارة النسبية للمنافسة الأمريكية في الصناعات ذات القاعدة الهندسية .

2-النقطة الثانية هو أنه يوجد ترابط بين المنافسة المحلية القوية وتكوين وخلق ميزة تنافسية والاستمرار فيها في أي صناعة، إن المنافسة المحلية القوية تحث وتدفع الشركات إلى السعي نحو تحسين الكفاءة والجودة وتقليل التكاليف والتجديد والتي تجعل منهم منافسين دوليين أقوياء.

تتفاعل المحددات السابقة مع بعضها البعض بما يترتب عليه تحقيق الميزة التنافسية ويستطيع أي محدد من هذه المحددات أن يؤثر في المحددات الأخرى،مثلا الطلب المحلي يؤثر على أولويات الاستثمار وتتوقف قدرة المنشأة على الاستجابة للتحديات التنافسية في المقام الأول على إدارتها الداخلية وأساليب الإنتاج وتوافر عناصر الإنتاج،كما يعتمد أيضا على بيئة الأعمال التي تمارس فيها عملياتها سواء محليا أو عالميا

الشكل(5.3):محددات الميزة التنافسية



المصدر:شارلز وجاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية،ترجمة رفاعي محمد الرفاعي، الجزء 1، دار المريخ،الرياض،1998. ص.173.

الفرع الثاني:تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تقوم المنظمات بتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة في صناعة ما وتطبيقها على السوق.ومن أهم الأسباب التي تجعل المؤسسة تحسن ميزاتها وتنمي ميزات تنافسية جديدة نجد[1]:

1-ظهور تكنولوجيات جديدة:

يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات:تصميم المنتج،طرق التسويق، الإنتاج والتسليم،والخدمات المقدمة للعميل.

2-ظهور حاجات جديدة للمشتري أو تغيرها:

عندما يقوم المشترون بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات،ففي مثل هذه الحالات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.

[1]-نبيل مرسي خليل ،مرجع سابق،ص.99.98.

3-ظهور قطاع جديد في الصناعة:

تبرز فرصة خلق ميزة تنافسية عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة، والفكرة ليست فقط الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة من المستهلكين ولكن أيضا إيجاد طرق جديدة لإنتاج عناصر خاصة في خط الإنتاج أو إيجاد طرق جديدة للوصول إلى مجموعة خاصة من المستهلكين.

4-تغير تكاليف المدخلات أو درجة توافرها:

عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في التكاليف المطلقة أو النسبية للمدخلات مثل العمالة، المواد الخام، وسائل النقل، الاتصالات، الدعاية والإعلان.

5-حدوث تغييرات في القيود الحكومية:

وتتمثل هذه التغييرات في:طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج،حملة حماية البيئة من التلوث،قيود الدخول إلى الأسواق، حواجز التجارة .

المطلب الرابع: القوى التنافسية

الفرع الأول : تحليل البيئة التنافسية

إن تحليل المنافسين يعني محاولة الشركة التعرف وتحليل نواحي القوة والضعف، والفرص والتهديدات والأهداف والإستراتيجيات التنافسية للشركة،وهذا يتطلب تجميع معلومات عن المنافسين وتحليلها لتحقيق مراجعة دقيقة وفعالة للبيئة التنافسية التي تواجهها الشركة والسؤال الذي يفرض نفسه هنا هو : من هم المنافسين وتحليلها لتحقيق مراجعة دقيقة وفعالة للبيئة التنافسية التي تواجهها الشركة والسؤال المنافسون الرئيسيون للشركة ؟

وعلى سبيل المثال نأخذ شركة(PEPSI) للمشروبات، تكون إجابتنا على السؤال السابق أن أكبر منافس لها هي الشركة(COCA-COLA) والتي استطاعت أن تزيد من حجم مبيعاتها،كما استطاعت أن ترفع من حصتها السوقية في منافستها الشركة (PEPSI)، هذا لا يعني أن لكل شركة منافس وحيد فقط بل لكل منها العديد من المنافسين .

***مصادر ووسائل الحصول على بيانات المنافسين:**

إن الحصول على بيانات ومعلومات عن المنافسين يعتبر أمرا بالغ الصعوبة،وذلك لأن الشركة تحاول قدر المستطاع أن تؤمن على ما تمتلك من أسرار تميزها عن غيرها من الشركات إلا أن هناك

الكثير من الوسائل المشروعة وغير المشروعة (التحسيس) التي يتم اللجوء إليها للحصول على مثل هذه المعلومات ومن أهم وسائل تجميع البيانات على أنشطة وعمليات المنافسين تتمثل في[1] :

- المطبوعات التي تنشرها الشركات المنافسة وتقارير الجلسات التي يتم الحصول عليها بطريقة عادية؛
- المعلومات التي يقدمها صراح الموظفين السابقين للمؤسسة المنافسة ؛
- الأسواق والمعارض ونشرات المؤسسة المنافسة ؛
- التقارير المالية وسرقة التصميمات والوثائق.

***تحليل البيانات التنافسية:**

بعد ما يتم تحديد من هم المنافسون الرئيسيين للشركة وتجميع كافة البيانات الممكنة من نواحي النشاط المختلفة لهم ومن كافة المصادر فإن الخطوة الموالية هي تحليل هذه المعلومات لتحليل نقاط القوة والضعف للمنافسين حتى يمكن صياغة وإنجاز إستراتيجيات المنشأة بفعالية.

الفرع الثاني:القوى التنافسية الرئيسية

قد تناول (Porter) في كتابه "إستراتيجية المنافسة"أساليب وتحليل الصناعات والمنافسين حيث قال فيه إن المنافسة في أي صناعة تعتمد على (05) قوى تنافسية وهي[2] :

1- تهديد المنافسون الجدد في الصناعة:

حيث أن دخول شركات منافسة جديدة إلى السوق يعني سعي هذه الشركات للحصول على نصيب معين من السوق،ومن ثم فهم يمثلون تهديدا للشركات القائمة بالفعل،وتعتمد درجة ذلك التهديد على مدى وجود عوائق للدخول وعلى رد الفعل المتوقع من المنافسين الحاليين في السوق.

2- تهديد السلع أو الخدمات البديلة:

تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة ولكنها تشبع نفس الحاجة، وإن وجود بدائل قوية تمثل تهديدا تنافسيا كبيرا، ويشكل قيودا على السعر الذي تفرضه الشركة، ومن ثم تتأثر ربحيتها .

[1]-محمد المحمدي الماضي، مرجع سابق، ص،92.

[2]-توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص،158.

3- القوة التفاوضية للمشترين :

يمكن أن يؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على التفاوض بخصوص السعر وجودة الخدمة والمنتج مع ضرب المنافسين بعضهم ببعض،و يكون العميل (المشتري) أو مجموعة من العملاء أقوياء إذا كان بعض ما يلي صحيحا :

- شراء جزء كبير من منتجات الشركة؛
- توافر العديد من الشركات البديلة؛
- تغير قليل في تكلفة خدمات الشركات .

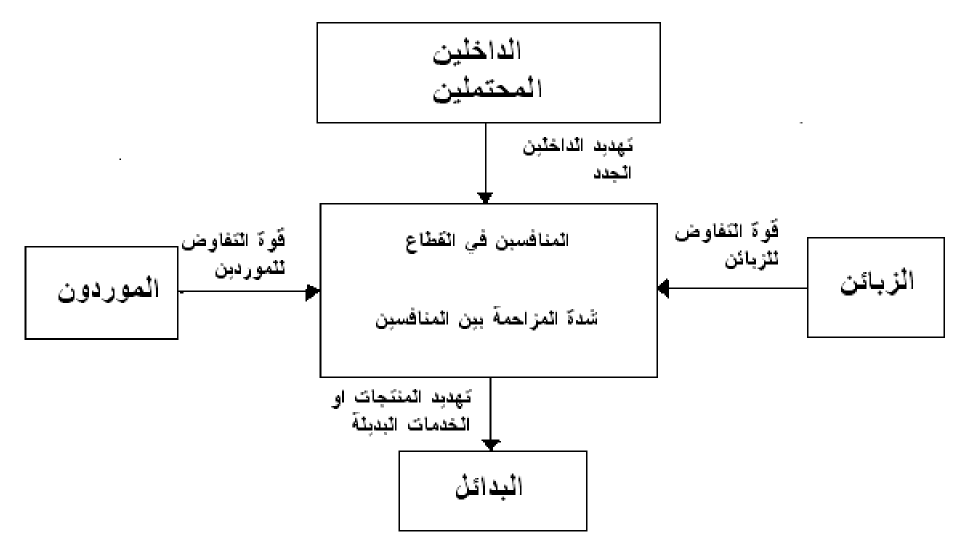
4- القوة التفاوضية للموردين :

يمكن النظر إلى الموردين على أنهم يمثلون تهديدا عندما تكون لديهم القدرة على فرض الأسعار التي يتعين على الشركة دفعها ثمنا لمداخلاتها أو تخفيض جودة تلك المدخلات، ومن ثم تقليص ربحية الشركة وتكون مجموعة من الموردين قوية في حالة لا يتوافر البدلاء بسهولة أي يكون للمنتج الذي يبيعونه بدائل قليلة،مع أهمية ذلك المنتج للشركة تميز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف الشركة كثيرا إذا ما تحولت إلى مورد آخر .

5- التنافس الحاد بين الشركات القائمة :

تعتمد الشركات في الصناعة بعضها على بعض ومن ثم فإن أي حركة تنافسية من إحداها سوف يؤثر على البقية داخل الصناعة،وبالتالي قد يسبب هذا رد فعل من الشركات لأخرى تجاه هذه الحركة التنافسية.

الشكل(6.3): القوى التنافسية لمايكل بورتر



المصدر:توفيق محمد عبد المحسن،بحوثا لتسويق وتحديات المنافسة الدولية،دار الفكر العربي،2006/2005،ص،158.

المطلب الخامس: مصفوفة الملامح التنافسية وخطوات إجرائها

الفرع الأول : مصفوفة الملامح التنافسية

تعتبر القوى التنافسية من أهم العوامل البيئية المؤثرة على الوضع الإستراتيجي لأي مؤسسة وتعتبر مصفوفة الملامح التنافسية خطوة هامة للشركة، وتستخدم هذه الأداة التحليلية في التعرف على المنافسين وتحديد أين تكمن نواحي القوة والضعف لديهم مع ملاحظة أن النتائج التي يتم الوصول إليها من هذا التحليل تعتبر مبنية على تقديرات وأحكام شخصية، سواء في اختيار عوامل المقارنة أو وضع أوزان لها وترتيبها، ولذلك يجب أن نأخذ هذه المصفوفة بحذر وعناية، نأخذها كأداة مساعدة في اتخاذ القرارات وليست خطوة نهائية .

الفرع الثاني : خطوات وإجراءات إعداد مصفوفة الملامح التنافسية

يمكن تلخيص خطوات وإجراءات إعداد مصفوفة الملامح التنافسية في (05) خطوات وهي[1] :

1- اختيار عوامل النجاح الرئيسية في الصناعة :

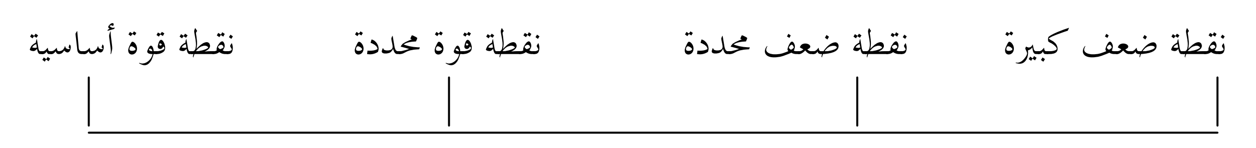
وهي العناصر الأكثر تأثيرا في نجاح المنظمة أو المنشأة، ويمكن اختيارها بالدراسة ،أو التفاوض بين مجموعة من المديرين للوصول إلى التفاهم حولها،وتختلف هذه العناصر من صناعة إلى أخرى ومن وقت إلى آخر لنفس الصناعة ومن أهم هذه العناصر هي:الحصة السوقية، عمق خط المنتجات،الطاقة الإنتاجية،جودة المنتجات،موقع ومزايا البحوث والتطوير،التحالفات الخارجية.

2- تحديد الوزن النسبي:

حيث يتم تحديد الوزن لكل عنصر من العناصر المختارة لتشير إلى أهمية النسبة لتحقيق النجاح في هذه الصناعة، وتندرج هذه الأوزان لأي عنصر ما بين الصفر الذي يعتبر غير مهم والواحد الصحيح والذي يعتبر مهما جدا، ويجب أن يكون مجموع العمود لأوزان جميع العناصر يساوي الواحد الصحيح دون زيادة ولا نقصان .

3- الترتيب من حيث القوة والضعف:

حيث يقوم المدير الإستراتيجي في هذه الخطوة وبصورة موضوعية بوضع ترتيب لكل عامل من عوامل النجاح السابقة أمام كل منافس، يحدد ما إذا كان يمثل له عنصر قوة أو عنصر ضعف والشكل(7.3) يوضح ترتيب عوامل النجاح الرئيسية من حيث نقاط القوة ونقاط الضعف .



المصدر:محمد المحمدي الماضي،كتاب السياسات الإدارية،جامعة القاهرة،ص،131.

[1]-محمد المحمدي الماضي،مرجع سابق،ص،131.

4- تحديد الدرجة المرجحة =الوزن النسبي لكل عنصر× درجة تقييمه .

وذلك لتحديد الدرجة المرجحة لكل عنصر من عناصر نجاح الصناعة لكل شركة من الشركات المنافسة وتشير هذه الدرجة إلى درجة القوة والضعف النسبية لكل منافس بالنسبة لكل عنصر من العناصر الأساسية لنجاح السياسة.

5- تحديد الدرجة النهائية للقوة التنافسية :

وذلك بالحصول على مجموع العمود الأخير الذي تم الحصول عليه من الخطوات السابقة (الدرجة المرجحة) ويمثل الناتج الدرجة المرجحة الكلية لكل مؤسسة والتي توضح القوة التنافسية النسبية لمؤسسة ما مقارنة بأهم منافسيها، وكلما زادت هذه الدرجة كان معنى ذلك زيادة درجة القوة بالنسبة للمنافسين والعكس صحيح .

وتتراوح الدرجة المرجحة الكلية من الواحد الصحيح والشكل الآتي يبين الدرجة الكلية للقوة التنافسية للشركة .



المصدر: محمد المحمدي الماضي، كتاب السياسات الإدارية، جامعة القاهرة، ص.131.

المطلب السادس:متطلبات القدرة التنافسية

للقدرة التنافسية شقين أساسيين، أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة و/أو السعر و/ أو توقيت التسليم، و/أو خدمات ما قبل البيع وما بعد البيع،وكذا في الابتكار والقدرة على التغير السريع الفاعل،وأما الشق الثاني فهو القدرة على مغازلة سريعة للعملاء تهيئ وتزيد رضائهم وتحقق ولاءهم،ولا شـــك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول[1] .

وعليه فالقدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج منافع للعملاء،تزيد عما يقدمه لهم المنافسون[2]، وللقدرة التنافسية متطلبات وهي[3]:

1-احمد سيد مصطفى، التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير، مرجع سابق، ص،121.

2-علي السلمي،إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية،دار عزيب للنشر والطباعة،القاهرة،2001،ص،104.

3 - احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص،144.

وتشتمل ما يلي :

1-ثقافة وقيم المؤسسة، ويقصد بذلك توفر مجموعة القيم والمعتقدات التي تغرسها الإدارة العليا في مختلف مستويات العاملين ويتشاركون فيها وذلك من خلال شعارات ورموز وكذا سلوكيات القدوة من القادة، وهكذا تتهيأ للمنظمة ثقافة ثرية تؤثر إيجابيا على إدراك المديرين والعاملين لمواقف العمل وعلى طرق تفكيرهم وقراراتهم وسلوكياتهم .

2-الاهتمام الفائق بالموارد البشرية باعتبارها أثمن أصول المؤسسة مع تخصيص الاستثمارات الكافية لتعظيم إنتاجية هذا المورد، لقد أصبحت المعرفة أهم وأقيم من الخامات وحتى رأس مال، وأصبحت الحاجة للمدير أو العامل أو الموظف المتمكن فكريا ومهاريا على رأس قائمة تعزيز التنافسية للمؤسسة، حيث في رؤوسهم تتولد الأفكار وتتطور الابتكارات وتصاغ الأهداف والإستراتيجيات .

3-القدرة على التعلم من التجارب للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة تنافسية،و هذا ما يساهم في تهيئة المؤسسة،فبيئة الأعمال حافلة بمواقف قد تحسن المؤسسة إدراكها أولا توفق في ذلك،كما أن المنافسين يمكن أن يكونوا مصدرا جيدا للتعلم وتطوير الأهداف والإستراتيجيات .

4-القدرة على التغيير ومواكبة أو حتى استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطية سياسيا، تشريعا،ثقافيا، اقتصاديا، فبيئة الأعمال المعاصرة أصبحت ديناميكية سريعة التغير .

5-التوجيه التسويقي لكافة أنشطة المؤسسة تحت برنامج الجودة الشاملة، ويتضمن ذلك برنامج للتحسين لكافة مجالات ووحدات الأداء بالمؤسسة، مع مستوى عال لدراسة السوق وللمزيج التسويقي ولخدمة العميل.

6-كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية في المنظمة، وهو ما يساعدها على تحسين الجودة وخفض التكلفة والتنافس بالوقت.

المبحث الثالث: المعايير التنافسية

المطلب الأول: معيار الجودة

إن مستوى رضا المستهلكين وربحية المؤسسة يرتبطان بقوة مع جودة السلعة، فالمستوى العالي للجودة يعطي في النتيجة قبولا ورضا تامين، مؤمنة في الوقت نفسه أسعار مرتفعة،وفي أغلب الأحيان نفقات أقل، إذا فإن برنامج رفع الجودة يؤدي عادة إلى زيادة ربحية المؤسسة ،وإن مهام تحسين السلعة ورفع خدمة الجودة يجب أن تكون في سلم أولويات الشركة، حيث أن الجزء الأكبر من المستهلكين أصبح لا يقبل السلع ذات الجودة المتدنية، وليس لدى الشركات المعاصرة أي مخرج آخر إلا تطبيق صارم لنظرية إدارة الجودة، ويقول في هذا الصدد رئيس مجلس إدارة شركة "جنيرال إلكتريك" وهو"جون ويلتش" "الجودة ضماننا الوحيد والأفضل لإخلاص وولاء المستهلك، ودفاعنا الأكثر قوة في وجه المنافسين الأجانب والطريق الوحيد لتحقيق النجاح وجني الأرباح "(1)

الفرع الأول: تعريف الجودة

لقد أعطي للجودة عدة تعاريف ومن بينها:

*"مجموعة من الخواص ومواصفات السلعة، أو الخدمة المتعلقة بقدرتها على تلبية المتطلبات الموجودة أو المفترض وجودها "(2)

*"هي توافر جميع المواصفات والخصائص في المنتج أو الخدمة والتي تلبي متطلبات وحاجات وتوقعات العميل المعلنة والضمنية في الوقت المناسب، والسعر المناسب للعميل والمورد في آن واحد ويشارك في وضعها، وبنائها جميع العاملين وعلى كل المستويات

*تعرفها الجمعية العامة الأمريكية لمراقبة الجودة بأنها"مجموعة الخواص والمواصفات الموجودة في السلعة أو الخدمات المتعلقة بقدرتها على تلبية المتطلبات الموجودة أو المفترض وجودها "(3)

وفي عام 1988 قدم (Garoin) ثمانية أبعاد أساسية للجودة وهي(4):

- قدرة السلعة على الأداء وتحقيق الرغبات والتوقعات؛
- السمات المميزة للمنتج:وهي ما هي الأشياء المميزة التي يمكن أن يقدمها المنتج أو السلعة؛

---

[1]- إبراهيم حجار،موقع عالم النور–اسامةwww.noor.world.com،

[2]- سعد صادق،إدارة المشروعات، الدار الجامعية،2002-2003،ص،295.

[3]- فليب كوتلر،مرجع سابق،ص،227.

[4]- توفيق عبد الرحيم يوسف،مرجع سابق،ص،28.

– الاعتمادية أو درجة الجدارة:وهي احتمال فشل المنتج في القيام بوظيفة خلال فترة زمنية معينة؛

– درجة المطابقة: وهي درجة مطابقة المنتج للمواصفات والمعايير التي تم تحديدها من قبل؛

– عمر المنتج : مقياس لقدرة السلعة على الأداء لفترات طويلة

– سهولة الصيانة والإصلاح:وهي إمكانية وسهولة وسرعة ودقة عملية الإصلاح والصيانة للسلعة؛

– مظهر السلعة:مجموعة من الخصائص غير الموضوعية والتي يحددها العميل بناءا على تفصيلاته الخاصة ويستخدمها في الحكم على السلعة مثل شكل السلعة أو مذاقها أو رائحتها؛

– الجودة كما يدركها العميل، وهنا يستخدم العميل إدراكه الخاص وبعض المقاييس غير المباشرة في الحكم على السلعة ومن المقاييس التي يستخدمها العميل انطباعات الآخرين وخبراته السابقة.

الفرع الثاني: تطور نظام الجودة

كانت جودة المنتج تعتمد بشكل رئيسي على مهارات الحرفي،أو الصانع،والذي كان مسؤولا عن تطوير المنتج خلال جميع مراحل، ثم قدم العالم(Taylor) فكرة تحديد مسؤوليات العامل في إطار معين، وبعد تلك المرحلة قدم العالم(Shenihart) مبدأ الطرق الإحصائية في فحص قدرة أداء العملية الإنتاجية، ومن ثم تطور مفهوم الجودة ليشمل الإدارة العليا في تطوير المنتج، وهذا بعد سنوات الحرب العالمية،حيث شهد هذا المفهوم عدة مراحل وهي[1] :

1–مرحلة الفحص (**التفتيش**):

في هذه المرحلة يتم فصل المنتجات المعيبة عن المنتجات المقبولة .

2–مرحلة ضبط الجودة (المراقبة):

يتم في هذه المرحلة تخطيط فحص العمليات منذ بداية إنتاج المنتج أو الخدمة مما يساعد على كشف الأخطاء مبكرا وذلك اعتماد على استخدام الأساليب الإحصائية.

3–مرحلة توكيد الجودة:

[1] – أسامة إبراهيم حجار ،موقع عالم النور –اسامةwww.noor.world.com-

تعتمد هذه المرحلة على التركيز على متطلبات العميل، والذي أصبح هدف ومحور اهتمام المؤسسات، كذلك في هذه المرحلة يتم التركيز على اختفاء نسبة المعيب.

4-مرحلة إدارة الجودة:

التأكد من متطلبات العميل قد تم تحقيقه في هذه المرحلة بالطريقة التي تضمن للشركة تحقيق أهدافها.

الفرع الثالث: جودة المنتج وأهميته

يتوقف معنى الجودة على طريقة النظر إليها، ويمكن التعبير بين ثلاثة وجهات نظر مختلفة فيما يتعلق بالمعنى المستخدم وهي[1] :

1-جودة التصميم :

وهي بعض الخصائص الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج أوالخدمة وقد تأخذ الجودة المرتفعة في التصميم شكل استخدام مادة خام أفضل ،أي هي الجودة التي تبنى في المنتج على ضوء المواصفات المطلوب توافرها فيه .

2-جودة الأداء :

وهي التي ترتبط بشكل مباشر بقدرة السلعة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها أو ما يسمى الاعتمادية أو الجدارة كذلك درجة سهولة عملية الصيانة والإصلاح للسلعة عند الحاجة .

3-جودة الإنتاج :

وهي مدى مطابقة المنتج بعد صنعه لمواصفات التصميم الموضوعة، ويتوقف ذلك على مدى التطابق بين قدرات العملية الإنتاجية ومجموعة المواصفات الموضوعة للمنتج.

[1] - توفيق عبد الرحيم يوسف، مرجع سابق، ص،52.51.

الفرع الرابع: فعالية الجودة

في تطبيق الجودة تظهر عدة أثار إيجابية وهي تتمثل فيما يلي[1] :

1-خفض التكاليف وزيادة حصة المنشأة في السوق :

إن تحسين الجودة يؤدي إلى خفض التكلفة، وزيادة حصة المنشأة في السوق، وبالتالي زيادة الأرباح فاستعمال المادة الخام الجيدة يقلل الفاقد منها،كما تقلل ساعات العمل المهدرة أو الضائعة .بما يقلل من تكلفة الإنتاج وتعزز مراكز المنشآت في السوق،إذا قدمت سلعا جيدة يهنأ بها المستهلك،و يكون راغبا في تكرار شرائها، فتزيد بذلك المبيعات وترتفع أرباح الشركة .

2-تحسين القدرة التنافسية للمنشأة :

يمكن للمنشأة أن تعزز من قدرتها التنافسية في المجالات التالية:

-التكلفة المنخفضة تساعد المنشأة على تخفيض أسعارها بما يعزز مركزها التنافسي في الأسواق؛

-يمكن تحقيق الجودة العالية من خلال الاهتمام بتصميم صورة المنتج والعمل على زيادة الكفاءة.

المطلب الثاني: معيار التكاليف

تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف حتى أن كثيرا من الشركات المتميزة تنافسيا تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسيها في نفس الصناعة أو النشاط.

إن الإنفاق ليس شرا في حد ذاته طالما يسهم في تحقيق قيمة النظافة، ومع ذلك فإن تحليل عناصر التكلفة بهدف ترشيدها أو تحجيمها يسهم في تحسين الكفاءة وتحديد أسعار تنافسية، وتقوم المراقبة الفاعلة للتكاليف على استخدام معايير تكاليفية كأدوات تخطيطية باعتبارها أهدافا تكاليفية وكذا باعتبارها أدوات رقابية تستخدم في القياس والتقييم،كما أن هذه المعايير التكاليفية تمثل مدخلا هاما لنظام معلومات التكاليف كأداة لمراقبة التكاليف[2]

---

[1]- سعد صادق ،مرجع سابق،ص،300.299.

[2]- احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص،130.129

الفرع الأول: القيمة المضافة

في السنوات الأخيرة بدأ استخدام مفهوم القيمة المضافة-إلى جانب أساس الربحية-كأساس لتقيم أداء المنظمة، والقيمة المضافة هي القيمة التي تضيفها عملية الإنتاج إلى قيمة عناصر الإنتاج.فهذه القيمة تتمثل في الفرق بين عائد بيع المنتجات وتكلفة مستلزمات الإنتاج السلعية والخدمية التي استخدمت في إنتاجها.و على ذلك فانخفض التكاليف يسهم في زيادة القيمة المضافة والأرباح المحققة ومن ثم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة واستمرارها في السوق(1).

وتقع التكاليف تحت عدة تصنيفات:فتصنف إلى تكاليف مباشرة وغير مباشرة، إلى تكاليف ثابتة ومتغيرة.

الفرع الثاني: ترشيد التكاليف الصناعية غير المباشرة

تعد التكاليف الصناعية غير المباشرة من أهم عناصر التكاليف،وقد اتجهت هذه التكاليف للتصاعد في النصف الثاني من القرن العشرين مع التطور الصناعي لا سيما في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان وهي تشكل نسبة مؤثرة من 26% إلى 35% من إجمالي التكلفة الصناعية بهذين البلدين،كما أن خفض هذه التكاليف يمكن أن يهيئ دعما تنافسيا قويا لاسيما أن أسهم في خفض التكلفة الكلية ومن ثم في تنافسية أسعار منتجات المنظمة.

ويمكن تعريف التكاليف الصناعية غير المباشرة بأنها كافة التكاليف الصناعية الخاصة بعملية إنتاج المنتج غير تلك الخاصة بالعمالة المباشرة (أي العاملين الذين يقومون بإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وليس العاملون بالإدارات) أو تلك الخاصة بالمواد المباشرة المستخدمة في الإنتاج(2)

وفي مايلي عرض لهيكل التكاليف الصناعية غير المباشرة :

1-مواد غير مباشرة:

وتضم تكلفة مواد مساعدة مستهلكة في أعراض مثل الصنع والصيانة والنظافة وتكلفة الأدوات.

1- احمد سيد مصطفى،مرجع سابق،ص،130.

2- نفس المرجع السابق،ص،132.

2-عمالة غير مباشرة:

وهي تكلفة العاملين في :إدارة العمليات الإنتاجية والإشراف عليها،تخطيط ومراقبة العمليات، عمليات الصيانة ومراقبة الجودة، البحوث والتطوير،النقل الداخلي والخارجي للمواد غير المباشرة والمواد تحت التشغيل، امن المصنع،نظافة المصنع.

3-تكاليف أخرى:

***تكاليف ثابتة:**

وتتمثل في :تكلفة إيجار المصنع،تأمين المصنع وتجهيزاته، اهتلاك لمباني المصنع والآلات و السيارات الخاصة بالمصنع،ضرائب ورسوم على ملكية مباني المصنع.

***خدمية عامة:**

وتشمل تكلفة:تخزين المواد غير المباشرة، شحن ونقل وتفريغ لمواد غير المباشرة، المياه والإنارة لعمليات الإنتاج، الصيانة، النقل الداخلي، تكييف الهواء لعمليات الإنتاج...

يتضح مما سبق التنوع في عناصر هذه التكاليف،ومن ثم الأهمية البالغة للسيطرة عليها وترشيدها،وهي مسؤولية يجب أن تتحملها إدارات عديدة في أي شركة مثل إدارات العمليات والإنتاج،إدارة المشتريات والصيانة،البحوث والتطوير،إدارة التسويق .

عموما فان الاجتهاد في خفض تكاليف الشراء،والتخزين والعمالة،وكافة عناصر التكاليف بشكل عام يعد متطلبا أساسيا لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة،وهو ما يتطلب تصميم معايير إنفاق عملية موضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة وتطويرها بما يناسب والتغيير في تكنولوجيا العمليات ومستويات التكلفة لدى المنافسين.

الفرع الثالث:مراقبة التكاليف

من الأهمية البالغة أن يتضمن الهيكل التنظيمي لأي منظمة وحدة وتنظيمية مختصة بمراقبة التكاليف، وتتألف مهمة مدير هذه الإدارة بالتعاون مع مدير الإنتاج أو العمليات في عدة عناصر رئيسية وهي[1] :

---

[1]-أحمد سيد مصطفى،مرجع سابق،ص، 134.

-تحديد معايير تكاليفية تجسدها الموازنة التخطيطية للعمليات وتستخدم كأداة لتقدير التكاليف المخططة وكذا لتقييم العائد من الإنفاق، ومن ثم كأساس لاتخاذ القرارات؛

-تهيئة معلومات مرتدة عن التكلفة الفعلية؛

-مقارنة التكلفة الفعلية بالمعيارية، وإعداد تقارير عن مدى الانحراف في هذا الصدد؛

-اتخاذ ما قد يلزم من قرار تصحيحي أو أكثر.

وتتطلب المراقبة الفعالة للتكاليف عدة مقومات أهمها" سلامة وموضوعية المعايير المصممة،سرعة ودقة المعلومات المرتدة عن الأداء الفعلي،دقة مقارنة الأداء التكاليفي الفعلي بالمعياري وفاعلية القرارات التصحيحية"[1]

وتتيح مراقبة التكاليف عدة فوائد للإدارة العليا ولمديري العمليات أهمها:

-تقييم كفاءة طرق جديدة للتشغيل؛

-ملاحظة الانحرافات عن الأداء المخطط؛

-تقييم كفاءة العمليات؛

-حسن تخصيص الموارد على الأنشطة .

المطلب الثالث: معيار التميز

في إستراتيجية التنافس بالتميز تتجه المنظمة لان تبدو متميزة عن منافسيها في عيون وأذهان عملائها، فترى المنظمات الساعية للتميز تسعى لتهيئة فروقا تميز عروضها المقدمة للعملاء، لتهيئ عروضا جديدة تشمل منتجات كسلع أو خدمات إضافة لخدمات مكملة مثل جوائز خاصة للعملاء ذوي الولاء للمنظمة ومنتجاتها وضمان اشمل وأطول لمنتجاتها وسبل راحة أخرى للعملاء.

***مجالات التميز:**

في إستراتيجية التميز التنافسية تسعى المنظمة لتحلي بأداء فائق متميز عن منافساتها في مجال هام من وجهة نظر العميل، فتجاهد لتكون الرائدة أو المتميزة في احد أو بعض المجالات التالية[2]:

1-التكنولوجيا:

المستخدمة من حيث التجهيزات وطرق الأداء المستخدمة والنظام الذي يؤلف بين البشر والتجهيزات في وحدة منسجمة متكاملة.

---

[1]- نفس المرجع،ص،135.

[2] - نفس المرجع السابق،ص،136.

2-المنتج:

ليكون المنتج متميزا من حيث:

-الهيئة من حيث الحجم والشكل واللون والتركيب المادي؛

-السمات أو الخصائص المميزة والتي تضيف بصمة لأداء المنتج؛

-توافق خصائص المنتج مع المواصفات المحددة؛

-سهولة الإصلاح والطول النسبي لمدة الاستخدام.

3-خصائص العاملين:

وذلك من خلال حرص المنظمة على تعيين عاملين يحسن اختيارهم وتدريبهم.عاملون يتميزون بمستوى عالي من المعرفة والمهارة والثقة بالنفس، ويتحلون بمهارات الاتصال والإقناع وبدماثة الخلق ولطف المعاملة واحترام العملاء.

4-قنوات التوزيع:

يمكن للمنظمة التميز على منافسيها من حيث اختيارها لهيكل قنوات منتجاتها، أي هل توزع من خلال متاجر الجملة أم التجزئة أم مباشرة من خلال منافذ توزيعها الخاصة بها.وكيف تختار موزعيها بحيث تنتشر شبكتهم على نطاق جغرافي أوسع من ذلك الخاص بمنافسيها ولديهم عمال بيع مدربين على المهارات البيعة. كما تختار موزعين تتميز متاجره بمواقع يسهل وصول العملاء لها جذابة من الخارج ومبهرة من الداخل.

5- خدمة العميل:

و هنا يمكن أن تتميز المنظمة من خلال عدة سبل أهمها:

-تسهيل تلقي طلب العميل أي تسهيل مهمة العميل في طلب المنتج مثل أن تتخذ المنظمة موقعا على الانترنت.

-التركيب:ويقصد بذلك قيام المنظمة البائعة بتركيب الآلة أو الجهاز لدى العميل في الموقع المناسب ليعمل بالداء المتوقع. ويعد هذا المجال للتميز التسويقي هاما في حالات بيع الآلات أو الأجهزة الثقيلة في المصانع، أو الفنادق أو المستشفيات.

-تدريب عمال العميل:حيث يمكن أن تتميز المنظمة بأنها لا تبيع أجهزة فقط بل تضع برنامجا لتدريب العاملين لدى المشتري على التشغيل السليم للتجهيزات.

-الصيانة والإصلاح حيث يمكن أن تتميز المنظمة على منافسيها من خلال تصميم برنامج للصيانة الدورية للتجهيزات المباعة بما يحافظ على سلامة واستمرارية تشغيلها.

-طبعا من الصعب عمليا أن تتميز المنظمة في هذه المجالات مجتمعة ،لكن المنظمات المتميزة هي التي تحاول بناء نقاط قوتها ومن ثم تميزها في احد أو بعض هذه المجالات ،ولا يكتمل للمنظمة التميز في الجودة أو في أي مجال أخر تستهدفه إلا إذا نجحت في نقل هذا التميز إلى أذهان العملاء.

المطلب الرابع:معيار الوقت

حسب هذا المعيار يتبارى المتنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديم لمنتج جديد واختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج،وتسليم المنتجات في وقت إنتاج وتقديم المنتج،وتسليم المنتجات في التوقيتات المتفق عليها دون تأخير ليس ذلك فقط بل في التوقيتات التي يحددها العملاء[1] ويمكن بلورة أبعاد المنافسة على أساس الزمن من خلال عدة عناصر أهمها[2] :

-تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق؛

-تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات،ويتم تعريف هذا الزمن على انه الفترة المنقضية بين شراء المدخلات من المواد وإنتاج المنتج النهائي،ويترتب على ذلك تخفيض المساحات المخصصة للمخزون،تخفيض تكاليف الإنتاج،وأيضا تخفيض المساحات المخصصة لعمليات التوزيع؛

-تخفيض زمن الدورة للعميل، ويقصد بها الفترة المنقضية بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه؛

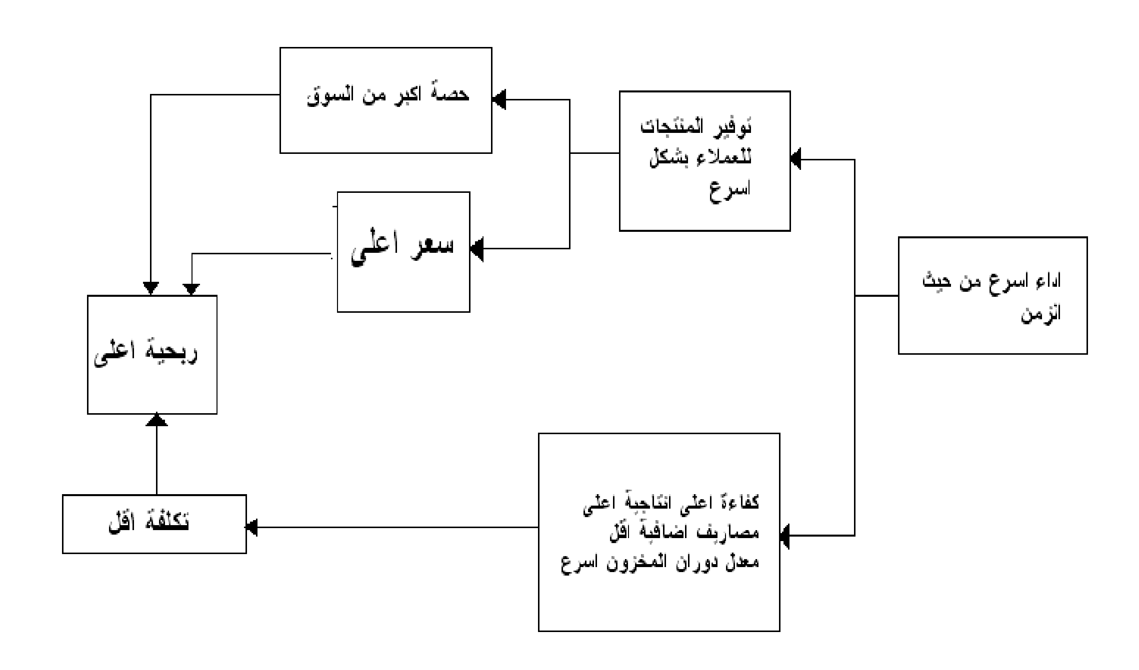
-الالتزام بجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع، ويعني ذلك الالتزام بتوقيتات محددة للتسليم الداخلي لعناصر ومكونات الإنتاج وفي كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية.

ويوضح الشكل(7.3)كيفية تأثير المنافسة على الزمن في ربحية المنظمة:

1-احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص،122.

2-نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص،18.

الشكل(7.3):ديناميكيات القيمة الإستراتيجية لعنصر الزمن



المصدر:نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال،مركز الإسكندرية للكتاب ،1998،ص،19.

خاتمة الفصل الثالث

تتطلب متابعة البيئة وخاصة البيئة التنافسية الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تحدث في ملامح وخصائص المنافسين ،القطاعات السوقية المختلفة،احتمال دخول منافسين جدد،قوة الزبائن والموردين ،وكذلك جمع بيانات متكاملة عنها وتحديد نوعيتها،وأسلوب جمعها ومصادرها،ثم تحليلها وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف التهديدات التي تواجهها المنظمة والفرص المتاحة لها لاقتناصها واكتسابها وتحويلها إلى ميزة تنافسية.

ولكي تتمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية، يتطلب عليها إتباع إستراتيجية تنافسية محكمة ليس فقط من اجل اكتساب ميزة تنافسية، وإنما للحفاظ عليها أيضا.

مقدمة :

بعد أن تطرقنا في الفصول السابقة إلى دراسة نظرية حول مفهوم إستراتيجية الترويج ومختلف أنواعها و الأساليب الترويجية المتبعة من طرف المؤسسات في تعريف بمنتجاتها ومحاولة تذكيرها و إقناعها للمستهلكين والى مفهوم التنافسية والاستراتيجيات التنافسية التي تعتمدها المؤسسة لمواجهة المنافسة في السوق، سوف نحاول تطبيق ذلك ميدانيا على المؤسسة الجزائرية الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة لمعرفة مدى اعتمادها على هذه الأساليب والاستراتيجيات.

و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية، يتضمن المبحث الأول التعريف بمؤسسة (AMC) وهيكلها التنظيمي.

أما المبحث الثاني، سنتعرض لمختلف الأساليب الترويجية المتبعة كذلك دراسة الإستراتيجية التنافسية التي تعتمدها مؤسسة(AMC).

أما المبحث الثالث سنتعرض لإستراتيجية الترويج التي اعتمدتها مؤسسة(AMC) لترويج منتوج القواطع الكهربائية الذي يشهد منافسة قوية في السوق، والآثار المترتبة عن ذلك .

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية (AMC)

المطلب الأول:التعريف بالمؤسسة

1-نشأة المؤسسة:

إن مشروع خلق هذه المؤسسة يرجع إلى سنة 1975حيث كانت تابعة لمؤسسة سونالغاز وتحت برمجتها في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية وذلك من اجل تغطية الاحتياجات الوطنية من العدادات الكهربائية،المائي والغازية، القواطع والمنظمات وموزع البترين، وفي إطار إعادة الهيكلة العضوية التي مست سونالغاز أنشأت المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة"**AMC**" بموجب المرسوم 83/633 المؤرخ في 05اكتوبر 1983 وأصبحت شركة ذات أسهم، وأدمجت ضمن قطاع الصناعات الثقيلة وقد كانت المؤسسة العمومية الوحيدة لإنتاج العدادات على مستوى الوطني وبعد ذلك أصبح هناك خواص(ورقلة لإنتاج عدادات الغاز والمنظمات والعاصمة لإنتاج موزع البترين).

وفي ظل الإصلاحات الاقتصادية الجديدة دخلت المؤسسة مرحلة الاستقلالية بتاريخ 10جوان 1988 برأسمال قدره 30مليون دج مقسم إلى 12000سهم موزع على أربع صناديق مساهمة، ثم سنة 1993ارتفع رأسمالها إلى 105مليون دج وفي سنة 2000بلغت 770مليون دج.

تقع المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة بالمنطقة الصناعية لمدينة العلمة ولاية سطيف، أما الجانب الإداري لها فيقع بجانب محطة نقل المسافرين طريق جميلة وتتربع الوحدة على مساحة قدرها 13هكتار ،منها 4هكتارات مغطاة.

2-انجاز المؤسسة وانطلاقتها في الإنتاج:

أنجزت المؤسسة بواسطة عدة شركات أجنبية بناء على السياسة الصناعية السابقة والجدول(1.4) الموالي يوضح ذلك:

جدول(1.4): تشكيلة منتجات الأساسية لمؤسسة(AMC)

الخط	تشكيلة	المنتجات	الدخول في الإنتاج	مانح الرخصة	الطاقة السنوية بالوحدة
الكهرباء	عداد الكهرباء	أحادي الطور ثلاثي الطور الالكتروني	1980 1980 2001	لانديس وجير "سويسرا"	220.000 40.000
	القواطع	أحادي القطب ثنائي الاقطاب تفاضلي رباعي الأقطاب تفاضلي	1985	ABB STOTZ "ألمانيا"	800.000 300.000 45.000
	أزرار الالتماس و الموصلات الحرارية	أزرار التماس ذوقوة**LC1D** موصلات حرارية **LR1D** قاطع أزرار **LE1D** أزرار التماس مساعدة علب أزرار التماس**AL1D**	1990	تليميكانيك مجموعة شاندر "فرنسا"	200.000 100.000 35.000 50.000 75.000
السوائل	عداد الماء	قذف واحد 3م^3/سا **RNT** قذف متعدد 3م^3/سا **RNS** قذف متعدد 5م^3/سا **RNS**	1981	أكواميترو "سويسرا"	200.000
	موزع البترين والمازوت	50ل/د 90ل/د	1991	نوفو بيقنون "ايطاليا"	1.200 300
	منتجات الغاز	عداد غاز**AC5M** منظم غاز**129318933B**	1981	امكو"الوم أ"	80.000 80.000

المصدر:المديرية العامة للمؤسسة

يلاحظ من الجدول أن المؤسسة تطبق تكنولوجيا متطورة لأنها أنجزت من طرف شركات معروفة عالميا بجودة منتجاتها.

3-المتعاملون مع المؤسسة:

***الشركات التي تمون المؤسسة:** تمون المؤسسة بالمواد الأولية من طرف عدة شركات محلية وأخرى أجنبية والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول(2.4):الشركات التي تمول مؤسسة(AMC)

الشركات المحلية		الشركات الأجنبية	
اسم الشركة	المادة الأولية	اسم الشركة	المادة الأولية
ش.وللورق والورق القوى	الورق والورق المقوى	ألمانياABB	مواد كيميائية وقطع الغيار
BCR (عين الكبيرة)	اللوالب	ألمانياAugus-KrempeL	مواد بلاستيكية
ENAP للطلاء	الدهن	بلجيكاKLube-Labrilat	مواد بلاستيكية
ENIP(سكيكدة)	مواد بلاستيكية	سويسرا ALuber-tiken	الامنيوم
ENIP(وهران)	مواد بلاستيكية	ايطالياperstop	مواد بلاستيكية
NAFTAL(العلمة)	الزيوت	فرنساciba-geigy-Pi	مواد بلاستيكية
ENC للورق (بازر سكرة)	الورق	النمساgebeauret griler	المواد الكيميائية
Southelec(الجزائر)	مواد مساعدة للتحليم	انجلتراB-Mason	مواد معدنية

المصدر:دائرة البيع والشراء

***أسواق المؤسسة**

تسيطر المؤسسة على السوق المحلية وتصدر جزء صغير جدا من منتجاتها في إطار التبادل بالمواد الأولية وزبائن المؤسسة كالتالي:

1-زبائن محليون:

تمتلك العديد من الزبائن المحليين يذكر منهم:

- (NAFTAL) :تشتري عدادات البنزين والمازوت؛
-(SONELGAZ):تشتري عدادات الكهرباء والغاز ومنظم الغاز؛
-(ADE) الجزائرية للمياه:تشتري عدادات الماء.

2- الخواص:

يشترون الموصلات الحرارية(Contacteurs) ،القواطع التلقائية،عدادات الماء.

3-الزبائن الأجانب:

نظرا لارتفاع تكلفة إنتاج منتجاتها فالمؤسسة لا تملك زبائن أجانب إلا شركة "tèlèmècanique" (مجموعة شنايدر) فرنسا، يشترون أزرار الالتماس،الموصلات الحرارية في إطار التبادل بالمواد الأولية وتصنع باسم الشركة الفرنسية.

وتدعم المؤسسة السوق بـــ18 منتوجا أساسيا، وهي تسعى دائما لتلبية احتياجات السوق الوطنية والتصديرات إن أمكن ،وبالتالي للمؤسسة أهمية اقتصادية بالغة حيث تحتل مكانة ممتازة في السوق وتعتبر المؤسسة الوحيدة من هذا النوع على المستوى الإفريقي.

المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الفرع الأول: هيكل المركز:

إن المؤسسة محل تتبع الهيكلة حسب النمط الوظيفي وهذا بالنسبة للمركز والذي يعتبر الشكل التنظيمي الأول تاريخيا والمعتمد من قبل أغلبية المؤسسات الجزائرية نظرا لسهولته، ويقتضي هذا النوع من الهياكل التنظيمية التخصص حسب الوظائف الأساسية للمؤسسة ،أما بالنسبة لوحداتها اتبعت الهيكلة حسب طبيعة المنتوج اعتمادا على الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة الوارد في الشكل الموالي فان المؤسسة تتكون مما يلي:

*__المديريـــــــــة العامة__: مهمتها:

-تسهر على حسن تنظيم المؤسسة وضمان سير نشاطها؛

-مراقبة مختلف أنشطة المؤسسة؛

-القيام بالاجتماعات التنسيقية بين مختلف مسيري المؤسسة.

وتتفرع منها عدة مديريات:

أ-المديريـــــة المالية: مهمتها:

-إعداد نتيجة الدورة للمؤسسة؛

-تجميع مختلف العمليات المحاسبية التي تقوم بها الوحدات؛

-اتخاذ الإجراءات الخاصة بالديون ؛

-متابعة الخزينة والكشوفات المحاسبية ؛

-التخطيط المركزي للموارد المالية وطرق توزيعها على الوحدات.

ب – مديريـــــــة الموارد البشرية : مهمتها :

- دراسة ملفات توظيف العمال و ترقيتهم ؛
- تتولى الإجراءات التدريبية للعمال ؛
- إعداد مخطط العمل السنوي ؛
- متابعة غيابات العمال.

ج – المديريـــــــــة التجارية : مهمتها :

- دراسة السوق و البحث عن أسواق خارجية؛
- القيام بالحملات الإشهارية ؛
- تقدير الكميات المباعة و تحديد الأسعار و التخفيضات ؛

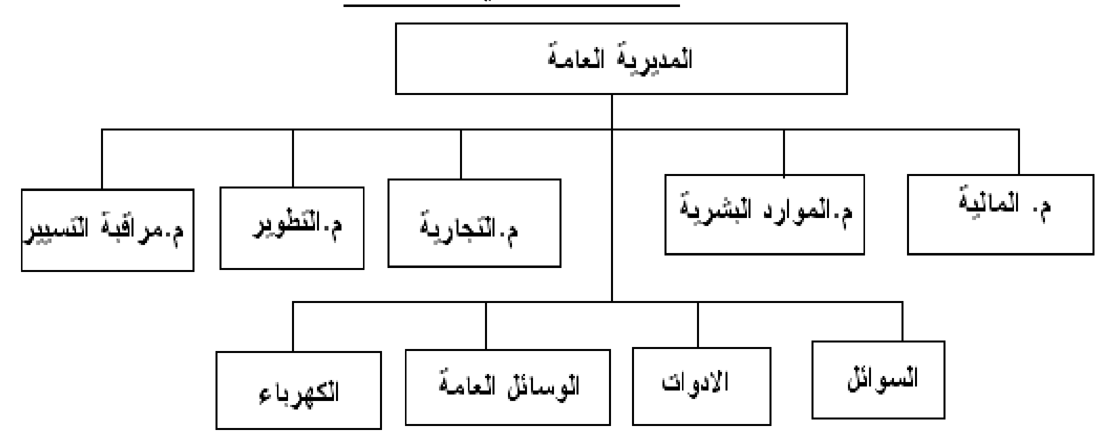
د– مديريـــــــــة التطوير : مهمتها :

- تطوير المنتجات ؛
- إعداد التصاميم لمختلف المنتجات ؛
- تهتم بالتنميط ؛
- دراسة ملفات الشراكة (partenariat) .

ه– مديريـــــــة البرمجة و مراقبة التسيير و الإعلام الآلي : مهمتها :

- التنسيق و تحضير الخطة السنوية ؛
- تنظم كل أعمال التخطيط؛
- متابعة كل القرارات و الإجراءات المتخذة ؛
- جمع المعلومات المتعلقة بكل أنشطة المؤسسة ؛
- تعميم استعمال الإعلام الآلي في مختلف الأقسام ؛
- مراقبة الميزانية.

شكل(1. 1) :الهيكل التنظيمي للمؤسسة (A.M.C)



المصدر:المديرية العامة للمؤسسة

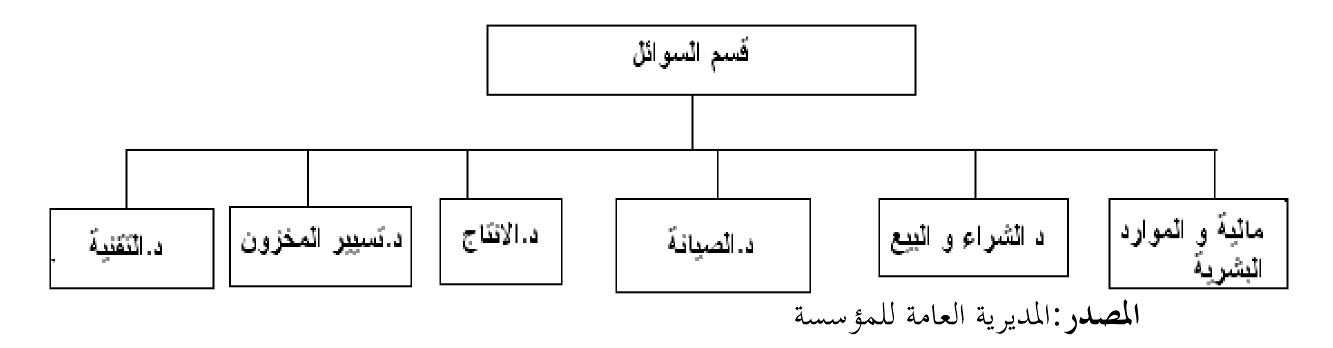
الفرع الثاني: هيكـــــــل الوحدات :

نظرا لكبر حجم المؤسسة و تعدد منتجاهتا تم تقسيمها إلـــى أربع وحدات هياكلها التنظيمية كالتالي :

أ- وحـــــدة الوسائل :

تقوم بإنتاج المنتجات التي تستعمل فيها السوائل كالماء و الغاز و البترين و المازوت و تتكون من عدة دوائر و مصالح كما يبينه الشكل التنظيمي الموالي:

الشكل (2.4) :الهيكل التنظيمي لوحدة السوائل



المصدر:المديرية العامة للمؤسسة

ويشرف على قسم السوائل مدير مهمته اتخاذ القرارات و تسيير الوحدة كما يسهر على تنفيذ القرارات.

* **دائرة الشراء و البيع :** وتتكون من مصلحتين و هما:

أ – مصلحـــــة الشراء : مهمتها:

- شراء المواد الأولية و قطاع الغيار ؛

- اختيار الموردين؛
- متابعة إجراءات الشراء ؛
- التنسيق مع دائرة الإنتاج لمعرفة احتياجاتها .

ب – مصلحـــــة البيع: مهمتها:

- التفاوض مع العملاء ؛
- الاتصال بالوكلاء و تحديد احتياجاتهم ؛
- التنسيق مع دائرة الإنتاج فيما يخص مواعيد تسليم المنتجات.

* **دائرة الموارد البشرية و المحاسبية**:مهمتها :

- متابعة ملفات العمال و تحديد الأجور ؛
- مسك الدفاتر المحاسبية الخاصة بالوحدة ؛
- تحويل العمليات المختلفة من المشتريات .

* **دائرة الصيانة**:مهمتها :

- إعداد مخطط الصيانة السنوي؛
- إعداد ملفات تقنية عن الآلات؛
- القيام بالصيانة الدورية .

* **دائرة الإنتاج : مهمتها :**

- إنتاج عدادات الماء و عدادات الغاز و عدادات البترين ؛
- متابعة تنفيذ برنامج الإنتاج؛
- تحديد كمية و نوعية المواد الأولية اللازمة لعملية الإنتاج ؛
- مراقبة الجودة وتخطيط الإنتاج.

* **دائرة تسيير المخزون :** مهمتها :

- تسليم المواد الواردة و المنتجات ؛
- إجراء الجرد الفعلي؛
- تسليم المواد للأقسام بناء على أوامر الصرف التي ترد إليها من الجهات المسؤولة ؛
- تصنف المواد المختلفة في أماكنها المخصصة لها ؛

- تسليم المنتجات للزبائن .

* **الدائرة التقنية:** مهمتها :

- دراسة الوقت و ضبطه ؛
- مراقبة الجودة؛
- دراسة إمكانية الإنتاج بطريقة فعالة .

ب – وحدة الخدمات الصناعية و الإمدادات:

تقوم بمهمة الأمن و تسيير وسائل النقـــــل بالإضافة إلى الإشراف على الخدمات الاجتماعية كالأكل و نقل العمال.

* **دائرة الأمن:**

تسهر على حماية المؤسسة و حراستها ليلا و نهارا .

* **الدائرة الصناعية:**

تتكلف بصيانة أجهزة التكييف و المباني و متابعة استثمـــارات قيد الإنجاز .

* **دائــــــــرة الوسائل :**

تقوم بشراء مختلف معدات المكتبة و صيانة جميع الأعطـــــاب التي تمس هياكل المؤسسة .

* **الدائرة اللوجيستيكية :**

تقوم بتسيير حظيرة السيارات و الشاحنات و تتكفل بعبور السلع المقتناة من الخارج و جمركتها، و تتكفل بنقل البضائع سواء المباعة و المشتراة.

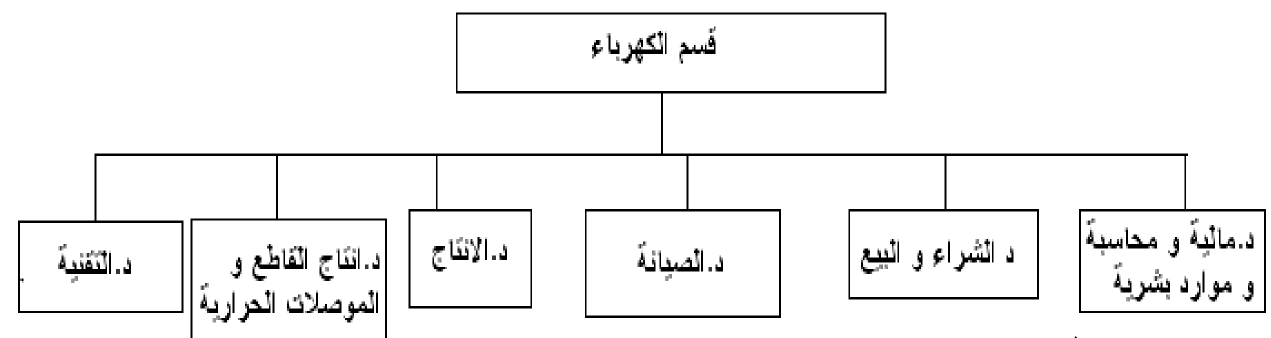
* **دائرة المحاسبة و المالية و الموارد البشريـــة :**

تقوم بتسجيل العمليات التي تقوم بهـــا الوحدة كما نقوم بتسيير مختلف موارد الوحدة .

ج – وحـــدة الكهرباء :

تقوم بإنتاج عدادات الكهرباء و القواطـــع، بالإضافة إلى أزرار الالتماس و المواصلات الحرارية، كما يبينه الهيكل التنظيمي لها شكل(3.4)

الشكل (3.4):الهيكل التنظيمي لوحدة الكهرباء



المصدر:المديرية العامة للمؤسسة

* **دائرة الصيانة :**

تتمثل مهمتها في صيانة آلات الإنتاج .

* **دائرة إنتاج المنتوج الكهربائي :**

تتمثل مهمتها في إنتاج المنتجات الكهربائية .

* **الدائرة التقنية :**

تتمثل مهمتها في متابعة الإنتاج و مراقبته يعني مراقبة الجودة .

* **دائرة إنتاج منتوج القاطع :**

تتمثل مهمتها في إنتاج منتوج القاطع في الورشات .

* **دائرة البيع والشراء :**

تقوم بشراء المواد الأولية و بيع المنتجات الكهربائية .

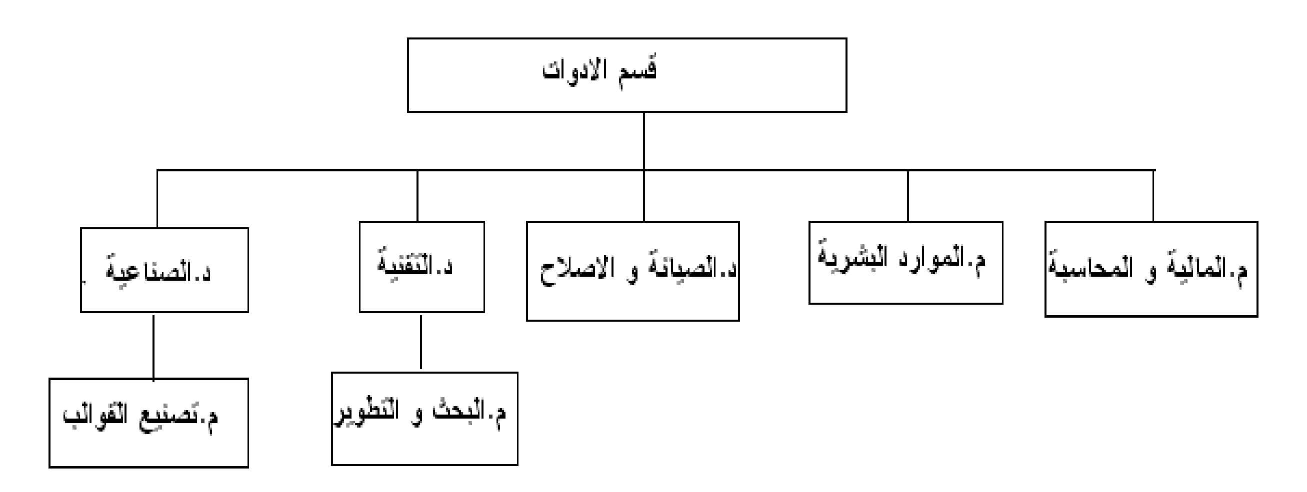
***دائرة الموارد البشرية و المحاسبة المالية :**

تتمثل مهمتها في تسجيل العمليـــــــــــــات المحاسبية التي تقوم بها الوحدة و تسيير الأفراد

د– وحـــدة الأدوات:

تقوم بإنتاج وصيانة القوالب المساعدة في عملية الإنتاج بالإضافة إلى صيانة و إصلاح مختلف التجهيزات و هيكلها التنظيمي كما هو موضح في الشكل(4.4)

الشكل(4.4):الهيكل التنظيمي لوحدة الأدوات



المصدر: المديرية العامة للمؤسسة

المبحث الثاني: دراسة إستراتيجية الترويج والتنافسية في مؤسسة (AMC)

المطلب الأول:مراحل إعداد إستراتيجية الترويج في مؤسسة(AMC)

الفرع الأول:موقع وظيفة التسويق في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن القول بان فعالية المؤسسة يمكن بلوغها باللجوء إلي المفهوم التسويقي الحديث هذا لا يكفي، إذ يجب تجسيد ذلك فعليا.

غير أن الهيكل الوظيفي لمؤسسة(AMC) يكشف عن غياب مديرية التسويق في حين يبن تواجد المديرية التجارية،وهذا يدل على أن المؤسسة لا زالت تعمل وفق نمط تسييري كلاسيكي،ولكن في السنوات الأخيرة قامت المؤسسة بإنشاء قسم خاص بالتسويق يعمل فيه موظف واحد وهذا تحت إشراف المديرية التجارية .ويقوم قسم التسويق بممارسة النشاط التسويقي والمتمثل في :دراسة السوق ،والبحث عن أسواق خارجية،والقيام بالحملات الترويجية، البحث عن منافذ للتوزيع جديدة...الخ.

ونشير هنا إلى أن المؤسسة عندما كانت لا تملك قسم التسويق هذا لا يعني أنها كانت لا تمارس النشاط التسويقي.

الفرع الثاني : مراحل إعداد إستراتيجية الترويجية

أ–السياسة العامة للمؤسسة:

قبل القيام بإعداد إستراتيجية الترويج لابد من تحديد السياسة العامة للمؤسسة والتي تعبر عن أهداف المؤسسة المدروسة على المدى القصير والمتوسط والطويل ،ونذكر منها:

***على المدى الطويل:**

–الدخول ضمن السياسة العامة للدولة والخوصصة في إطار الشراكة مع الخارج وخاصة بعض الشركات الفرنسية والتي هي في طور الدراسة؛

–البقاء في السوق؛

–البحث عن الأسواق الخارجية.

***على المدى المتوسط:**

القيام بالعمليات التكوينية لزيادة مردود العمال؛

-خلق فروع للوحدات من ناحية الاستقلال المالي والتخصص.

***على المدى القصير:**

-زيادة الإنتاج؛

-متابعة إجراءات النوعية حسب المعيار العالمي(ISO9001 2000)؛

-تحسين الأداء؛

-تحسين الوضعية المالية للمؤسسة.

ب-مراحل إعداد إستراتيجية الترويج:

1-طريقة إعداد إستراتيجية الترويج:

– يقوم مدير المصلحة التجارية في نهاية كل سنة بإجراء اجتماع مع مدير التسويق وذلك لمناقشة نتائج إستراتيجية الترويج ثم القيام بتحليلها ومقارنتها بنتائج السنة الماضية؛

–على ضوء هذا التحليل والمقارنة يتم وضع إستراتيجية الترويج للسنة القادمة وذلك لتعزيز نقاط القوة وتدارك نقاط الضعف التي أظهرها التحليل.ولإعداد الميزانية التقديرية للمصارف الترويجية .

– يرسل خطة الترويج إلى المدير العام من اجل الموافقة النهائية ؛

– بعد موافقة المديرية العامة على الخطة يصبح قابلا على التنفيذ .

2-مراحل إعداد إستراتيجية الترويج:

يتم إعداد إستراتيجية الترويج وفق عدة مراحل :

***تحديد الأهداف:**

تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف الرئيسية لإستراتيجية الترويج بدقة وذلك في ضوء أهداف خطة التسويق ويتم تحديدها كذلك من خلال متابعتها المستمرة للسوق، ومن أهم الأهداف الترويجية التي تسعى مؤسسة(AMC) إلى تحقيقها :

-مواجهة المنافسة؛

-خلق صورة ذهنية طيبة حول المؤسسة ومنتجاتها؛

-زيادة المبيعات أي تعظيم الربح؛

-محاولة رفع الحصة السوقية للمؤسسة.

***تحديد السوق المستهدفة والمستهلكين المستهدفين:**

إن فئة المستهلكين التي تستهدفهم مؤسسة(AMC) على العموم هم:مؤسسة سونالغاز، المقاولين، الموزعين الخواص، مؤسسة نفطال،...الخ.

***تصميم الرسالة الترويجية:**

بعد قيام المؤسسة بتحديد لفئة مستهلكيها ومعرفة رغباتهم وميولاتهم تقوم بتصميم الرسالة الترويجية التي تريد إيصالها لهم.

***تحديد أساليب الترويج الملائمة:**

بعد أن قامت المؤسسة بتصميم الرسالة الترويجية وتحديد طبيعتها تقوم المؤسسة باختيار الأساليب الترويجية الملائمة فمثلا:

-إذا كانت الرسالة موجهة للمستهلك النهائي فإنها تفضل استعمال الإعلان ؛

-إذا كانت الرسالة موجهة للهيئات فهي تفضل استعمال المراسلات ؛

-أما إذا كانت الرسالة موجهة للموزعين فإنها تفضل اللجوء إلى استعمال الأيام التقنية.

***إعداد برنامج زمني لإستراتيجية الترويج :**

تقوم مؤسسة(AMC) بإعداد إستراتيجية الترويج لفترة زمنية سنوية يتم توزيعها على كل ثلاثي ثم على كل شهر .

***تحديد إستراتيجية الترويج التي سوف تتبعها :**

إن مؤسسة(AMC) تقوم بتبني كل من إستراتيجية الدفع والجذب معا وذلك لما تحققه من نتائج جيدة .

***تحديد ميزانية الإنفاق لإستراتيجية الترويج:**

تقوم مؤسسة(AMC) بتحديد حجم ميزانية إستراتيجية الترويج من خلال اعتمادها على الطرق التالية:

-على أساس الأهداف:

حيث تقوم مؤسسة(AMC) بوضع الأهداف وتحديد الطرق التي سيتم إتباعها لتحقيق هذه الأهداف ثم بعد ذلك تقوم بتقدير التكلفة لهذه الطرق.

-تحديد حجم ميزانية الترويج بقدر ما يخصصه المنافسون:

حيث تقوم مؤسسة(AMC) بمتابعة النشاط الترويجي للمنافسين وعليه تقوم بتحديد الميزانية. وبهذه الطريقة تكون مؤسسة(AMC)قد قامت بإعداد إستراتيجية ترويجية للسنة القادمة والتي تتميز بالمرونة إلى حد كبير.

ومن أهم المعلومات التي تأخذها مؤسسة(AMC)في الحسبان عند إعداد إستراتيجية الترويج :

-درجة المنافسة في السوق؛

-حصة المؤسسة من السوق؛

-التغيرات البيئية؛

-درجة تنوع في المنتجات؛

-صورة المؤسسة في نظر العملاء.

ومن أهم العوامل التي تؤثر في اختيار مؤسسة(AMC)لعناصر المزيج الترويجي (وهي مرتبة حسب أهميتها من وجهة نظر المؤسسة)

-طبيعة المستهلكين المستهدفين؛

-طبيعة السلعة؛

-طبيعة المنافسة السائدة؛

-الهداف الترويجية؛

-الموارد المالية المتاحة.

ومن أهم الأساليب الترويجية المتبعة في مؤسسة (AMC) هي:

الإعلان، المشاركة في المعارض التجارية، تنشيط المبيعات، المطبوعات التجارية، البيع الشخصي .

*كما أن مؤسسة(AMC) ترى من الضروري جدا أن تضع إستراتيجية تتكامل مع باقي استراتيجيات المزيج التسويقي ،وهذا لما تحققه من نتائج جيدة مثل:

-تحقيق مزيج تسويقي فعال متميز عن باقي المنافسين مما يكسبها ميزة تنافسية؛

-ضمان نجاح إستراتيجية التسويق وبالتالي نجاح الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

وعلى هذا الأساس تعمل مؤسسة(AMC) على وضع إستراتيجية ترويجية متكاملة مع باقي استراتيجيات المزيج التسويقي.

المطلب الثاني :دراسة المزيج الترويجي المتبعة في مؤسسة(AMC)

الفرع الأول: الإعلان

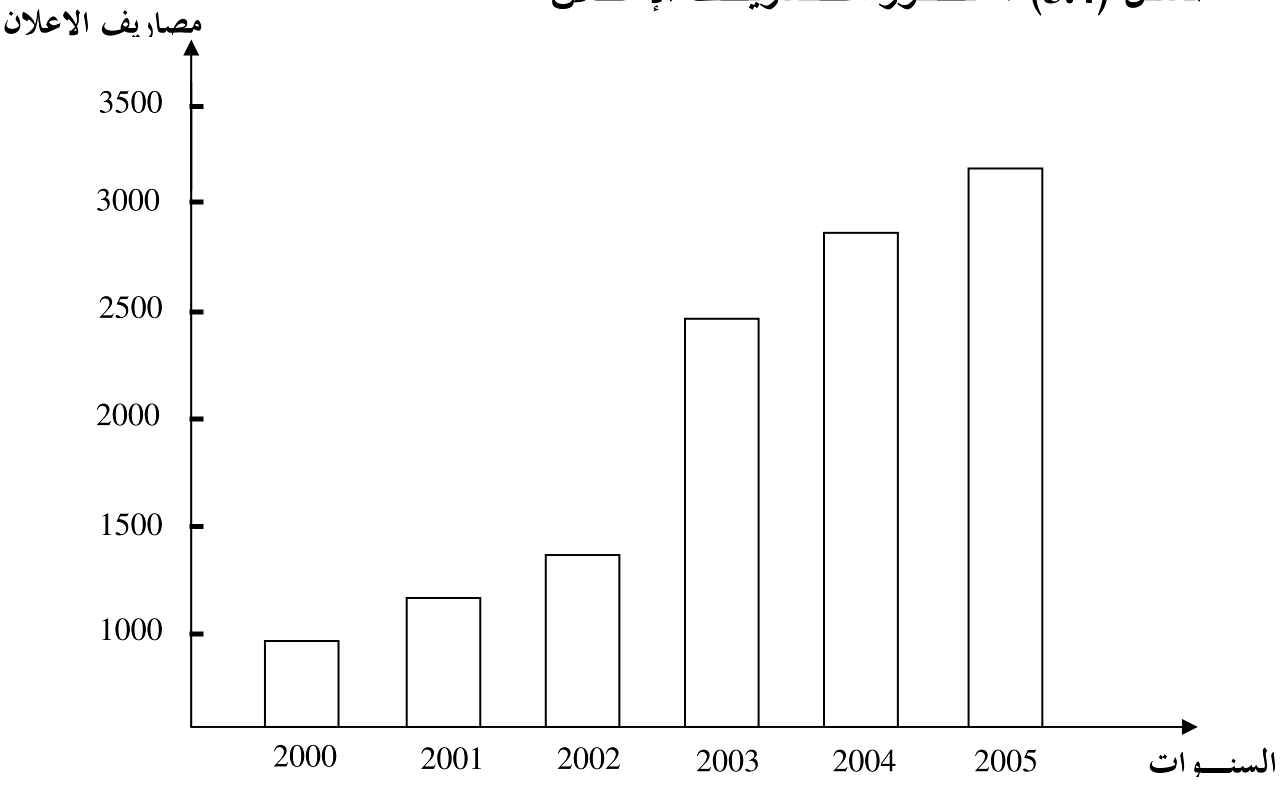
يعتبر الإعلان العنصر الأكثر تأثيرا وأهمية في ميدان الترويج ،ولذلك يحظى باهتمام بالغ من طرف المؤسسة المدروسة والدليل على ذلك المخصصات المالية التي تخصصها المؤسسة له،والجدول(3.4) يوضح ذلك:

جدول(3.4): المخصصات المالية للإعلان الوحدة (ألف دج)

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
مصاريف الترويج	3000	4467	6438	6413	5552	6500
مصاريف الإعلان	950	1100	1185	2500	2700	3250
النسبة المئوية	%32	%24	%18	%39	%49	%50

المصدر:المديرية التجارية بتصرف





المصدر : من إعداد الطالبة

*من خلال الجدول نلاحظ أن مؤسسة(AMC) في السنوات الثلاث الأخيرة قامت بزيادة مصاريف الإعلان من مجموع مصاريف الترويج وهذا راجع لاشتداد المنافسة في السوق من جهة ومن جهة أخرى لما حققه الإعلان من زيادة في مبيعات المؤسسة.

*أما بالنسبة للسنوات 2000،2001،2002 فنلاحظ انخفاض في نسبة مصاريف الإعلان من مجموع مصاريف الترويج وهذا راجع لمشاركة المؤسسة بكثرة في المعارض التجارية واستعمالها للمطبوعات التجارية بكثرة، وكذلك لاستقرار مبيعات المؤسسة في هذه السنوات،كذلك اعتماد المؤسسة بكثرة على الأيام التقنية خلال السنة2002وذلك لانتاجها منتوج جديد يتمثل في العداد الكهربائي الالكتروني والذي تسوقه لمؤسسة سونالغاز .

1-أنواع الإعلانات المتبعة في مؤسسة(AMC)

تستعمل مؤسسة(AMC) مجموعة من الإعلانات وهي :

-الإعلان التعليمي:

وتستعمله المؤسسة لتحسيس المستهلكين بنوعية منتجاتها.

-الإعلان الإرشادي:

وتهدف المؤسسة من خلال استعماله إلى تعريف المستهلك الأخير أو المشتري الصناعي بالأماكن التي تباع فيها السلعة وأسعار بيعها.

-الإعلان التنافسي:

والذي تهدف المؤسسة من خلاله إلى إبراز خصائص السلعة بالنسبة للسلع المنافسة.

2-الوسائل الإعلانية المستعملة من قبل مؤسسة(AMC)

تستعمل مؤسسة(AMC) مجموعة من الوسائل وهذا لتأثير على العملاء ويتم اختيار الوسيلة الإعلانية في هذه المؤسسة حسب الأهداف والرسالة المراد إيصالها إلى العملاء،ومن بين الوسائل المتبعة بكثرة في المؤسسة المدروسة هي:

***الصحف:**

تقوم مؤسسة(AMC) بنشر إعلاناتها في الصحف التي لها صدى كبير عند المستهلكين ومن أهم هذه الصحف:جريدة الخبر ،جريدة الوطن، جريدة(Liberté) ،جريدة المجاهد ...الخ

***إعلانات الطرق:**

والتي تتمثل في الملصقات (لافتات الطرق) حيث تختار مؤسسة(AMC) الطرق التي يتم استعمالها بكثرة من قبل المستهلكين،وذلك لتذكيرهم باستمرار.

***المراسلات:**

كذلك تقوم المؤسسة بالإعلان عن طريق البريد المباشر ،وذلك من خلال المراسلات التي تبعث بها مؤسسة(AMC) إلى الهيئات والمؤسسات.

***التلفزيون:**

إن الإعلان على شاشة التلفزيون يكاد يكون معدوما، فقد قامت المؤسسة المدروسة بإعلان واحد فقط وهذا خلال سنة 2005 و لم تعد الكرة وذلك لارتفاع تكلفة الإعلان في التلفزيون، وقد استعملته المؤسسة لاعطاء صورة ذهنية حول منتجات المؤسسة والذي تسميه المؤسسة (Sport TV).

***الإذاعة والسينما:**

إن المؤسسة المدروسة لا تقوم بالإعلان في السينما أو الإذاعة إطلاقا وهذا راجع لطبيعة السلعة التي تنتجها المؤسسة

3-خطوات تصميم الإعلان:

يقوم مدير التسويق بتصميم الإعلان بنفسه وذلك باستعمال ما يسمى(Le Logiciel) الذي يسمح بتصميم الإعلان بطريقة جيدة، ويمر تصميم الإعلان في مؤسسة(AMC) بالخطوات التالية:

***تحديد الأفكار :**

يتم تحديد الفكرة التي يدور حولها الرسالة الإعلانية وذلك على ضوء الهدف المسطر المراد تحقيقه.

***مرحلة التصميم المبدئي:**

يتم فيها إعداد التصميم المبدئي(الأول) للإعلان وذلك بترجمة الأفكار والمعاني التي تم تحديدها أو عدة رسومات ابتدائية تعبر عن تخطيط سريع لمكونات الإعلان لمجرد تكوين فكرة عامة عن شكل الإعلان.

***مرحلة التصميم التجريبي:**

يتم فيها إعداد النماذج المبدئية الكبيرة وتبدأ اختيار احد النماذج المبدئية المصغرة حيث يتم إعدادها بصورة اكبر موضح فيها جميع عناصر الإعلان، وبعد ذلك يأخذ مدير التسويق التصميم التجريبي ويعرضه على المدير العام الذي يبدي رأيه فيه.

***مرحلة التصميم النهائي:**

بعد موافقة المدير العام على التصميم التجريبي للإعلان يقوم مدير التسويق بطبع الإعلان والقيام بنشره.ويتم إذاعة الإعلان بكثرة في حالة شعور لمؤسسة المدروسة بأن مبيعاها سوف تنخفض،أوفي حالة قيام منافسيها بحملة إعلانية كبيرة.

4-تحديد ميزانية الإعلان:

تقوم مؤسسة(AMC) بتحديد ميزانية الإعلان حسب الأهداف الإعلانية التي يتم تحديدها مسبقا والتي على ضوءها يتم تحديد الوسيلة ،كذلك تحدد الميزانية حسب حجم اوقيمة إعلانات المنافسين.

5-تقييم الإعلان المتبعة في المؤسسة

تقوم مؤسسة(AMC) بتقييم إستراتيجية الإعلان من خلال فعالية الإعلان التي تتمثل في :

-عدد الاتصالات وعدد الزيارات لمقر المؤسسة؛

-نوعية الاستفسارات ونوعية وخصائص العملاء الذين قاموا بالاتصال؛

-عدد التعاقدات الفعلية أي عدد عمليات البيع الفعلية.

ولا تقتصر عملية تقيم الإعلان بعد الانتهاء من تنفيذه بل إن مؤسسة(AMC) تقوم بتقييم الإعلان قبل تنفيذه وأثناء تنفيذ الحملة الإعلانية.

وعليه فان مؤسسة(AMC) تنتهج منهج علمي في إعداد وتصميم الإعلان، وتحديد حجم ميزانية الإعلان فهي تهتم بجميع الأمور المتعلقة بإستراتيجية الإعلان.

الفرع الثاني : البيع الشخصي

من الأساليب الترويجية التي تعتمد عليها المؤسسة المدروسة في نشاطها الترويجي البيع الشخصي،والذي يسمح لها بمعرفة عملاءها بصفة جيدة من خلال الاتصال المباشر مع عملاءها ويتم نشاط البيع الشخصي في مؤسسة(AMC) كما يلي:

1-تنظيم هيكل قوة البيع:

يتم تنظيم هيكل قوة البيع في المؤسسة المدروسة على أساس المناطق ،حيث قامت مؤسسة(AMC) بتقسيم السوق إلى أربعة مناطق: شمال، جنوب، شرق، غرب،وكل منطقة خصصت لها مندوب بيع خاص بها تكون تحت إشرافه ومسؤوليته المباشرة.

2-طريقة اختيار مندوبي البيع:

تحتوي مؤسسة(AMC) على أربع مندوبي البيع وتم اختيارهم على أساس:

***المؤهل المتحصل عليه:**

حيث أن مندوبي البيع هم عبارة عن مهندسين حاصلين على شهادة مهندس في المجالات الالكتروتقني والإلكترونيك، وتم اختيارهم على هذا الأساس لطبيعة المنتجات التي تنتجها المؤسسة، فهي منتجات تقنية وحتى يتم ترويجها بطريقة فعالة لابد من أن يكون مندوب البيع على دراية تامة بنوعية ومواصفات المنتجات حتى يتمكن من شرح وتوضيح كيفية تشغيل المنتج واستخداماته والرد على استفسارات واعتراضات العملاء.

***على أساس المواصفات التي يتصف بها المندوب:**

حيث تم اختيار مندوبي البيع على أساس اتصافهم بمجموعة من المواصفات التالية:

-يتصفون بدرجة عالية من النشاط والحيوية؛

-لديهم ثقة عالية بالنفس؛

-شخصيتهم تتميز بالقوة والمؤثرة؛

-إتقانهم للغات الأجنبية.

3-طريقة عمل مندوبي البيع :

تقوم الإدارة بتحديد رقم الأعمال لكل مندوب بيع ويجب عليه تحصيل هذا الرقم مهما كلفه الأمر، كما تلزم الإدارة كل مندوب أن يقوم بتجميع البيانات والمعلومات الموجودة في السوق التي يشرف عليها. كما أن مندوب البيع يقوم بوضع مخطط يوضح فيه جدول أعماله ،يعني وضع قائمة للعملاء الذين سيتم زيارتهم وطريقة التعامل معهم ،وكيفية عرض المعلومات أثناء المقابلة البيعية مع العميل.

4-نظام التدريب في المؤسسة:

من اجل زيادة كفاءة وإنتاجية البيعية لمندوب البيع تقوم المؤسسة بتنمية مهاراتهم من خلال القيام بتدريبهم وخاصة أن مندوبي البيع ليس متخصصين في مجال التسويق والبيع ،ويتم تدريبهم في الأقسام التدريبية الخاصة بالمؤسسة ،حيث تتعاقد المؤسسة مع مؤسسات تعليمية خاصة يزودوها بالأساتذة المختصين الذين يقومون بالتدريب،ويتم تدريبهم عن طريق :إلقاء المحاضرات ،والقيام بمناقشة حالات أي دراسة حالات مما يزيد من خبرة موظفيها.

5-نظام المكافآت والتحفيز في المؤسسة:

بما أن البيع الشخصي يعتمد بشكل أساسي على الجهود الشخصية التي تبذل من قبل رجال البيع لذلك فان أجور ومكافآت رجال البيع يجب أن تأخذ منهجا معينا يعتمد على أسس سليمة ،وأما الطرق التي تعتمدها مؤسسة (AMC) في منح الأجور والمكافآت فهي كمايلي:

***طريقة المرتب الثابت وطريقة العمولة:**

بمقتضى هذه الطريقتين يتحصل مندوب البيع على مرتب ثابت لقاء عمله اما العمولة فيتحصل عليها كمايلي:

-إذا حقق مندوب البيع نسبة 50% من رقم الأعمال الذي حددته له الإدارة فانه لن يتحصل على العمولة.

-إذا حقق مندوب البيع نسبة أكبر من 50% من رقم الأعمال المحدد له فانه يتحصل على نسبة

معينة من العمولة ،ونسبة هذه العمولة تختلف حسب نسبة المبيعات التي حققها.

*كما تقوم المؤسسة بتحفيز مندوبيها من خلال إعطائهم مكافأة في حال إحضارهم لمعلومات تتميز بالأهمية والتي تساعد الإدارة في إعداد خططها.

6-تقيم إستراتيجية البيع الشخصي:

تقوم مؤسسة (AMC) بتقييم إستراتيجية البيع الشخصي من خلال رقم الأعمال الذي حققه مندوب البيع .

الفرع الثالث : تنشيط المبيعات

إن المؤسسة المدروسة تستعمل مجموعة من الأساليب التي تشجع على العملاء على زيادة مشترياتهم وتحفز الوسطاء على زيادة جهودهم لتحقيق زيادة في مبيعات منتجات المؤسسة ومن بين هذه الأساليب التي تتبعها مؤسسة(AMC) هي:

1-الهدايا التذكارية:

وهذا من اجل تكوين علاقات طيبة مع عملائها وتقوية هذه العلاقات ،وتحمل هذه الهدايا اسم المؤسسة(AMC) ومن أمثلة الهدايا التي تستعملها مؤسسة(AMC) :الأقلام، التقويم السنوي،المحافظ، الحافظات، الأجندة ...الخ.

2-الأيام التقنية حول المنتوج:

والهدف من إقامة الأيام التقنية هو تعريف المستهلكين بمنتجات المؤسسة وخاصة المنتجات الجديدة التي تنتجها المؤسسة، أو حول المنتجات التي قامت المؤسسة بتحسينها، كذلك تستعملها مؤسسة(AMC) لمعرفة أراء العملاء حول منتجاتها وذلك من خلال القيام باستبيان(استمارة) وتوزيعه على العملاء الحاضرين ،والقيام بتحليل ودراسة هذا الاستبيان مستخرجا بذلك نقاط القوة ونقاط الضعف في منتجاتها وتقديم اقتراحات للتخلص من نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة في المستقبل.

3-الخصومات:

تقوم مؤسسة(AMC) بتحفيز الموزعين من خلال الخصومات التي تمنحها المؤسسة لهم ،حيث إن سعر الموزعين هي أسعار مخفضة بالنسبة لأسعار الجملة مع نظام إنقاص حسب رقم الأعمال المحصل عليه وهو نظام تستعمله لتحفيز وتشجيع الموزعين على البيع أكثر ،ويوضح الجدول(4.4) نظام التحفيز المعتمد في المؤسسة بالنسبة للموزعين.

جدول(4.4): نظام التحفيز الموزعين

رقم الأعمال المحقق من قبل الموزع المعتمد للمؤسسة(AMC)	نسبة التحفيز
رقم الأعمال محصور بين 0و1 ملياردج	**%0**
رقم الأعمال محصور بين1و1.5 ملياردج	%1
رقم الأعمال محصور بين1.5و 2 ملياردج	%2
رقم الأعمال محصور بين2و 2.5 ملياردج	%4
رقم الأعمال محصور بين2.5و3 ملياردج	%5
رقم الأعمال أكثر من 3 ملياردج	%6
	%7

المصدر :المديرية التجارية

ونسبة التحفيز التي يتحصل عليها الموزع المعتمد لا تكون في شكل مبالغ مالية بل يتحصل على منتجات مجانية بقيمة مبلغ التحفيز.

***تقيم تنشيط المبيعات:**

تقوم مؤسسة(AMC) بتقييم إستراتيجية تنشيط المبيعات من خلال :

–تقيم فعالية الأيام التقنية؛

–وتقيم مرد ودية عمل الموزعين المعتمدين.

الفرع الرابع : المعارض التجارية

من بين الأساليب التي تحظى بأهمية بالغة من قبل مؤسسة(AMC) هي المشاركة في المعارض التجارية لما لها من فوائد تعود على المؤسسة والتي تتمثل في :

-إتاحة الفرصة للمشتري لمعاينة السلعة بصورة مباشرة والتعرف على خصائصها ؛

-التعرف على المنتجات المنافسة في السوق ومواصفاتها ومزاياها وأسعارها؛

-التعرف على المنافسين ؛

-الحصول على موزعين وعملاء جدد.

*تقوم مؤسسة(AMC) بالتخطيط للمشاركة في المعرض من خلال متابعة الإعلانات وتلقي العروض من المعارض،وبعدها تقوم المؤسسة بدراسة هذه المعارض والمفاضلة بينها واختيار أفضلها من حيث :

-التوقيت والمكان،

-الشركات المشاركة في المعرض؛

-الجهة المنظمة للمعرض؛

-المنافع المتوقعة.

وبعد أن تقوم المؤسسة المدروسة باختيار المعرض المناسب لها تقوم بإدراجه ضمن إستراتيجية الترويج مع مراعاة ملائمته لوسائل الترويج الأخرى.

*ومن بين أهم المعارض التي تشارك بها مؤسسة(AMC):المعارض الدولية مثل المعرض الجزائري الدولي،والصالونات المتخصصة ،أما المعرض المحلية فان المؤسسة توقفت عن المشاركة بها والسبب في ذلك يرجع إلى أن مؤسسة(AMC) أصبحت معروفة بكثرة في السوق المحلية .

***تقيم المعارض التجارية :**

تقوم مؤسسة (AMC) بتقييم إستراتيجية المعارض التجارية من خلال:

-عدد عمليات البيع الفعلي؛

-من خلال حصولها على عملاء وموزعين جدد؛

-نوعية المعلومات التي جمعتها المؤسسة؛

-عدد حالات الزيارات للمعرض من قبل العملاء.

الفرع الخامس : المطبوعات التجارية

من الأساليب التي تليها مؤسسة(AMC) أهمية بالغة هي المطبوعات التجارية لما لها من أهمية بالغة في الترويج،فالمطبوعات التجارية تعمل على:

-التعريف بالمؤسسة أو جذب الانتباه إليها؛

-التعريف بالمنتجات وتقديم وصف مفصل عم منتجات المؤسسة

-تدعيم الصورة الطبية عن المؤسسة ومنتجاتها.

ويقوم مدير التسويق بتصميم هذه المطبوعات والتي تتميز بمواصفات وجودة عالية فيما يتعلق بالتصميم أو الرسومات التوضيحية ،أو الطباعة ،أو الورق، كما أن المطبوعات مكتوبة بلغة واضحة وطباعة جيدة ولكن بدون تفاصيل كثيرة ،ويتم كتابتها باللغة العربية واللغة الفرنسية.

*ويتم توزيع المطبوعات التجارية باليد خلال المعارض التجارية، أو أثناء قيام مندوب البيع بالزيارة إلى عملاء أو موزعين جدد

*وفي ما يلي جدول(5.4)بين الأساليب الترويجية المتبعة في مؤسسة (AMC) لترويج أهم المنتجات مع إظهار أثر هذه الأساليب على كمية المبيعات خلال السنوات الثلاث الأخيرة

جدول(5.4): الأساليب الترويجية المتبعة في المؤسسة وأثرها على المبيعات

الوحدة(وحدة منتجة)

المنتوج	السنوات وكمية المبيعات			طبيعة الزبون	أساليب الترويج
	2003	2004	2005		
عداد الكهرباء C x 1300	165.000	278.000	325.000	سونلغاز	أيام دراسية تقنية
C x 2004	102.000	87.000	58.500		
C x 2005	5.339	12.000	13.000		
المجموع	272.333	377.000	396.500		
قواطع كهربائية S 161	178.721	302.770	350.000	موزعين خواص	مراسلات
F192	113.305	116.195	110.000	مقاولين	إعلانات تجارية تحسيسية
F192	59.947	64.806	70.000	مستعملين	زيارات
المجموع	351.970	483.771	530.000		
أزرار التماس LC 1D	44.877	58.018	60.000	موزعين خواص	مراسلات
LR 1D	62.204	65.322	70.000	مقاولين	إعلانات توجيه
LE 1D	29.840	28.150	30.000	مستعملين	زيارات
المجموع	136.921	151.490	160.000		
منظم الغاز	70.000	77.731	80.000	مستعملين مهنيين سونلغاز	أيام دراسية مراسلات زيارات إعلانات

المصدر: المديرية التجارية ،وبتصرف.

من خلال الدراسة السابقة لعناصر المزيج الترويجي لمؤسسة(AMC) نجد أن المؤسسة تطبق معظم العناصر بفاعلية كبيرة وبأسلوب عملي جدا منظم غير أنها لا تعطي أي أهمية لعنصر الدعاية حيث ترى أنها ليست مهمة وليس لها فوائد كبيرة . أما عنصر العلاقات العامة فهي تعمل بها ولكن بنسبة محددة من خلال علاقتها بالأصدقاء فهي لا تعتبرها وسيلة من وسائل الترويج. كما

أن المؤسسة مازالت لا تستعمل أسلوب الانترنت لترويج مبيعاتها فهي في المراحل الأخيرة لتصميم موقعا الذي سيتم فتحه في مطلع شهر جويلية إن شاء الله.

وبذلك فان مؤسسة(AMC) تحاول تحيسين أساليبها الترويجية وجعلها تتماشى مع تطورات العصر.

المطلب الثالث : الإستراتيجية التنافسية المتبعة في المؤسسة

الفرع الأول: مراحل تحليل المنافسة في مؤسسة(AMC)

إن عملية تحليل البيئة التنافسية من أهم العمليات التي تقوم بها مؤسسة(AMC) فهي تقوم بهذا التحليل شهريا وهذا لمتابعة التطورات الحادثة في السوق ،ومراقبة تصرفات المنافسين علما أن مؤسسة(AMC) تعمل في سوق تتميز بالمنافسة القلة،ويتم تحليل البيئة التنافسية التي تعمل فيها مؤسسة(AMC) من خلال إتباع الخطوتين هما:

1-جمع المعلومات حول المنافسين:

حتى تستطيع المؤسسة القيام بالتحليل بشكل جيد لابد من جمع المعلومات حول أهم منافسيها،ومن أهم الطرق التي تعتمد عليها مؤسسة (AMC) في جمع المعلومات والبيانات هي:

***طريقة المعارض التجارية :**

فمن خلال مشاركة المؤسسة في المعارض التجارية فإنها تتيح لها فرصة معاينة السلع المنافسة لها والتعرف على خصائصها، ومواصفتها، والأسعار وذلك من خلال زيارة مندوب البيع لمؤسسة(AMC) لمواقع المنافسين والحصول على الكتالوجات للمنتجات المنافسة لها.

***طريقة تحليل المنتجات المنافسة تقنيا:**

من خلال هذه الطريقة تقوم مؤسسة(AMC) باقتناء المنتجات المنافسة لها والقيام بتحليلها تقنيا على مستوى معاملها الخاصة بها وذلك لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف فيها.

***طريقة قوة البيع:**

حيث يزود مندوب البيع الإدارة بالبيانات التي جمعها حول ظروف السوق وعن أنشطة المنافسين أثناء قيامه بعمله.

***طريقة الانترنت:**

حيث تتحصل المؤسسة على المعلومات من شبكة الانترنت من خلال زيارتها للمواقع الخاصة بمنافسيها.

***طريقة الاتصال بزبائن منافسيها:**

حيث تقوم المؤسسة بالاتصال بزبائن منافسيها والحصول على معلومات والتي تتمثل في : طريق البيع التي تعمل بها منافسيها ،التحفيزات والخصومات التي تمنحها المؤسسات المنافسة لهم.

2-تحليل البيانات والمعلومات:

بعد قيام المؤسسة بجمع البيانات والمعلومات فإنها تقوم بتحليلها لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف للمنافسين والقيام بعملية المقارنة بينها وبين منافسيها وذلك لتحديد الفروق الجوهرية،وعلى ضوء هذا التحليل تقوم مؤسسة(AMC) بصياغة الإستراتيجية التنافسية المناسبة والتي تحقق لها مركز تنافسي قوي في السوق.

الفرع الثاني : طبيعة الإستراتيجية التنافسية المتبعة في المؤسسة

إذا قمنا بإسقاط الاستراتيجيات التنافسية التي تطرقنا إليها من قبل على مؤسسة(AMC) فإننا نجد أنها تتبع إستراتيجية المتصدر للسوق وذلك لامتلاكها إمكانيات ضخمة وموارد معتبرة من حيث التكنولوجيا المستعملة مثل: حقن الألمنيوم المضغوط، حقن البلاستيك، قولبة البلاستيك، صهر المعدن، إعادة المسابك (إزالة الشوائب)، تقوير، تقطيع ،تقويس تخريط ،تلولب أوتوماتيكي...وكذا اليد العاملة المؤهلة ،رؤوس الأموال المتوافرة، مما أهلها أن تكون القائد على المستوى المحلي والإقليمي، ويمكن لها أن تتحدى(تتبع إستراتيجية المتحدي) أو أن ترافق(تتبع إستراتيجية المرافق) للشركات الكبرى العالمية في هذا المجال .

*كما تتبع مؤسسة(AMC) إستراتيجية التمييز في التنافس، ومن أهم المجالات التي تتميز فيها :

-التميز على أساس التفوق الفني وهذا لما تمتلكه من تكنولوجيا عالية ؛

-التميز على أساس تقديم المنتج قيمة اكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه؛

-التميز على أساس تقديم خدمات ما بعد البيع؛

-أما التميز الأهم الذي تنتهجه المؤسسة هو التميز على أساس الجودة فهي حاصلة على شهادة المطابقات للمواصفات العالمية(ISO9001 2000)(هذا المعيار يعتبر الأكثر أهمية إذ يهتم بكل الإجراءات التي تؤدي إلى الحصول على منتوج ذا جودة بدءا من التصميم وصولا إلى المتابعة بعد البيع)[1]

حيث أن مؤسسة(AMC) تحتوي على إدارة خاصة بالجودة والتي تعمل على تطوير ثقافة الجودة داخل المؤسسة وذلك من خلال :

-إعطاء الجودة الاهتمام الأكبر في التنظيم؛

-توزيع المسؤولية عن الجودة بين أقسام الإنتاج كافة؛

-اعتبار الجودة عاملا استراتيجيا لأعمال الإدارة؛

-الإيمان بالتحسين المستمر للجودة خاصة أن مؤسسة(AMC)كل سنة يزورها مندوبين عن الشركة التي قدمت لها شهادة(ISO9001 2000) من اجل التأكد من أن مؤسسة مازالت تعمل وفق معيار الجودة وعلى تحسينها.

ونقصد بثقافة الجودة: مجموعة القيم ذات الصلة بالجودة التي يتم تعلمها بشكل مشترك من اجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها وعلى إدارة شؤونها الداخلية[2] .

وتهدف إدارة الجودة في مؤسسة(AMC) على:

-إرضاء اكبر لحاجات ورغبات الزبائن المتزايدة باستمرار؛

-الاستغلال الأمثل للموارد على أكمل وجه؛

-تحسين الإنتاج كما ونوعا .

وتعمل إدارة الجودة من خلال وضع مخطط عام للجودة الذي يتم وضعه في نهاية كل سنة ،حيث يجتمع في نهاية كل سنة المدير العام لإدارة الجودة مع مدراء الأقسام لمناقشة مخطط الجودة لها العام ووضع مخطط خاص بالجودة للعام القادم .

وفي كل قسم في المؤسسة لديه مخطط خاص به للجودة وفي نهاية كل شهر يجتمع مدراء الأقسام مع المدير العام لإدارة الجودة لتقييم نتائج كل قسم ومعالجة المشاكل التي تواجه كل قسم.

---

[1]-قويدرعياش،اجودة الشاملة أداة تحسين للقدرة التنافسية للمؤسسة،مقال،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة الاغواط،ص.17.

[2]- نفس المرجع السابق،ص.20.

وعليه فان مؤسسة(AMC)تعمل على تحقيق ميزة التميز من خلال:

-تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج بحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل ،تنويع تشكيلة الإنتاج حيث أن مؤسسة(AMC) كانت تنتج عدادات الكهرباء عادية ولكن خللا سنة2001انطلقت في تصنيع عدادات كهربائية الكترونية وبذلك شغلت المركز القيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق.

-مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج بحيث تؤدي إلى تحسين الجودة ،وثوق المنتج، والشكل الخارجي للمنتج؛

-عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع ،تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية ،صيانة ،وأخيرا جودة المنتج؛

-نظام تسليم في اقصر زمن مع وجود نظام دقيق لإعداد الملفات والأوامر المطلوبة.

*وبانتهاج مؤسسة(AMC) لهذه الإستراتيجية فإنها حققت حصص سوقية مرتفعة جدا وفي مايلي جدول(6.4) لمؤسسة (AMC) يوضح الحصص السوقية لبعض المنتجات التي تلقي منافسة شديدة عليها.

جدول (6.4): الحصة السوقية لمؤسسة(AMC) إلى غاية 2006/05/30

المنتجات	حصة مؤسسة(AMC)	حصة المنافسين	المجموع
عداد الكهرباء	%90	%10	%100
القواطع الكهربائية	%95	%5	%100
أزرار التماس	%80	%20	%100
منظم الغاز	%95	%5	%100
عداد الغاز	%70	%30	%100

المصدر :المديرية التجارية

إن هذه النسب من الحصص السوقية التي تمتلكها مؤسسة(AMC) تدل على نجاعة إستراتيجيتها التنافسية علما أن كل ما تنتجه المؤسسة يتم بيعه في السوق المحلية ،كما أنها في بعض

الأحيان تقوم بعملية التصدير للخارج، كذلك تنتهج مؤسسة(AMC) إستراتيجية الشراكة لمجابهة المنافسة الشديدة والدليل على ذلك أنها قامت خلال سنة 2004 بإنشاء شركة مختلطة وهي (SMS) وهذا مع كل من شركة ADE المياه الجزائرية و شركة (INVESYS) الأمريكية لمواجهة المنافسة الشديدة حول منتجات عداد الماء من حجم 3م^3 /سا إلى 80م^3/سا

المبحث الثالث: دراسة إستراتيجية الترويج المتبعة حول منتوج القاطع الكهربائي

المطلب الأول: التعريف بالمنتوج

القواطع هي أجهزة كهربائية تركب مع عداد الكهرباء فهي قواطع تفاضلية، وفي داخل اللوحات قواطع أحادية القطب وفي الماكنات.

وهي قواطع مخصصة لحماية الأشخاص والآلات المنزلية والصناعية، حيث أنها تخضع في إنتاجها لمعايير صناعية ومراقبة جد صارمة.

والمستعملين أو المستهلكين لهذه المنتجات هم شركة سونلغاز عن طريق شركتها الفرعية(CAMEC)، شركات البناء، ومركبي اللوحات الكهربائية، وسوق القواطع الكهربائية هو مفتوح على المنافسة غير المشروعة ،والمتدخلين الرئيسين في هذه السوق هم:

-الممثلين المحلين لشركة الأم (SCHNIEDER) مثل وحدة غرداية؛

-مستوردين غير مؤهلين ،

-شركة (BACCO).

ومع افتتاح السوق دخل بعض المستوردين الذين اغرقوا السوق بقواطع كهربائية آتية من دول آسيا كالصين،وتايوان،وتتمثل خصائص هذه القواطع بـــ:

-قواطع لا تحقق وظيفة الحماية الكهربائية التي وضعت من أجلها؛

-قواطع تباع كنسخ لماركات عالمية ؛

-قواطع تباع بأسعار زهيدة جدا؛

-دخول هذه القواطع للسوق بدون أي مراقبة ،فهي قواطع ذات جودة ضعيفة جدا.

***التنظيم التجاري داخل مؤسسة(AMC) لمنتوج القواطع:**

تسوق مؤسسة(AMC) منتوج القاطع بالطرق التالية:

-البيع المباشر من المصنع؛

-البيع لدى الموزعين المعتمدين.

***التنظيم السعري لمنتوج القواطع :**

إن مؤسسة(AMC) تطبق نوعين من الأسعار:

-سعر الجملة وهو سعر يطبق على بائعي التجزئة والمستهلكين الآخرين (الصناعيين وشركات البناء).

-سعر الموزعين المعتمدين وهي أسعار مخفضة بالنسبة لأسعار الجملة مع نظام إنقاص حسب رقم الأعمال المحصل عليه.

المطلب الثاني : إستراتيجية الترويج للقاطع الكهربائي

كما سبق وان اشرنا فان سوق القاطع هو سوق غير منظم بسبب دخول المنتجات المقلدة إليه(المزيفة) التي تباع بسعر زهيد بسبب غياب المراقبة وعدم خضوعها للمعايير التقنية والقانونية عند دخولها .

انطلاقا من هذه المعطيات فان مؤسسة(AMC) اختارت مواجهة المنافسة غير المشروعة عن طريق لتباع إستراتيجية التميز والتي تكمن خاصية التميز في الجودة، وان تخفيض سعر المنتوج يضر بسمعة مؤسسة(AMC) التي تنتج قواطع ذات جودة عالية وخاضعة للمعايير الدولية،وعلى هذا الأساس وابتدءا من سنة 2000 قامت مؤسسة(AMC) بوضع خطة إستراتيجية محكمة مدعمة بإستراتيجية ترويجية فعالة والتي تتمثل في مايلي:

*المعيار التقني:

لكي تتمكن مؤسسة(AMC) من تحديد مكانتها التنافسية من حيث جودة المنتوج قامت باقتناء عينات من القواطع الموجودة في السوق وطلبت من المؤسسة الوطنية للمراقبة التقنية(ENACT) كطرف محايد بتحليل المنتجات المنافسة (المقلدة) تقنيا حسب المعايير المعمول بها دوليا وتمت عملية التحليل في مصنع مؤسسة(AMC) المجهز بأحدث التجهيزات.

وكانت نتائج التحليل كالأتي:

-إن المنتجات التي تم فحصها هي مجرد أجهزة مقلدة لماركات عالمية؛

-المنتجات غير خاضعة لمعايير التصنيع والمراقبة؛

-إن المنتجات المقلدة تشكل خطرا حقيقيا على امن الأشخاص وممتلكاتهم.

وعلى هذا الأساس مؤسسة(AMC) بوضع ملف تقني كامل فيه كل المعايير التقنية المزيفة للمنتوج المقلد وارساته إلى جميع الهيئات المعنية لمحاربة المنافسة غير المشروعة كمصلحة الجمارك، وزارة البناء ...

***معيار المواصفات التقنية:**

إن وضع المواصفات التقنية هو من اختصاص المركز الجزائري للمواصفات (IANOR) وقد انضمت مؤسسة(AMC) إلى اللجنة التقنية المكونة من طرف المركز للتصديق على المواصفات التقنية الجزائرية

للقواطع الكهربائية.وقد قامت اللجنة التقنية بالمصادقة على المعايير التقنية وتم نشرها عن طريق مراسيم في الجريدة الرسمية.

***الأساليب الترويجية التي استعملتها مؤسسة(AMC) :**

استعانت المؤسسة المدروسة بجملة من أساليب الترويج وهي:

1-المراسلات:

حيث قامت مؤسسة(AMC) بطبع دليل مختصر للمواصفات مرفق بنتائج التحاليل وقامت بإرساله إلى جميع الهيئات مطالبة بذلك وضع قوانين لاستيراد هذه المنتجات لتكون مطابقة للمواصفات الدولية كذلك راسلت وزارة الجمارك ،وزارة البناء، والشركات الكبرى للبناء(CNEP –OPGI-EPLE) وها من اجل تحسسيهم بضرورة وضع هذه المواصفات في دفتر الشروط للبناء في جانبه المخصص للأجهزة الكهربائية.

2-الإعلان:

للتحسيس قامت مؤسسة (AMC) بحملة ترويجية وطنية في الصحف من اجل تحسيس المستهلكين من خطورة استعمال القواطع المقلدة التي لاتخضع في صناعتها لأي مواصفات تقنية

كذلك قامت بحملة دعم الموزعين ،بمعنى أنها قامت بحملة لتوجيه الزبائن نحو الموزعين المعتمدين لمؤسسة (AMC) مع التركيز على جودة منتجاتها وخضوعها للمواصفات الدولية عكس المنتجات المنافسة .

3-زيارات قوة البيع:

قامت قوة بيع لمؤسسة(AMC) بزيارة لجميع الولايات وقدمت ملخص المواصفات للمكاتب التقنية الولائية وكذا المؤسسات المختصة في قطاع البناء.

المطلب الثالث: اثر استراتيجيه الترويج على حجم المبيعات

إن مؤسسة(AMC) في مواجهتها للمنافسة غير المشروعة في السوق اتخذت مقياس النوعية (الجودة) كأساس للترويج القاطع المصنع من طرفها دون المساس بمعيار السعر،وان إستراتيجية الترويج المنتهجة من طرف مؤسسة(AMC) قد مكنت من :

-زيادة توعية المستهلكين من خطورة استعمال القواطع المقلدة؛

-إدخال مواصفات القاطع في دفتر شروط البناء الخاصة بجانب الكهرباء وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛

-زيادة تدعيم شبكة الموزعين المعتمدين الذين يروجون لمنتجات مؤسسة(AMC) ككل؛

-والاهم من ذلك قد مكنت من تقوية بيع القاطع حيث في أربعة سنوات زادت مبيعات المؤسسة بالضعف وذلك كما يوضحه لنا الجدول(7.4) الأتي:

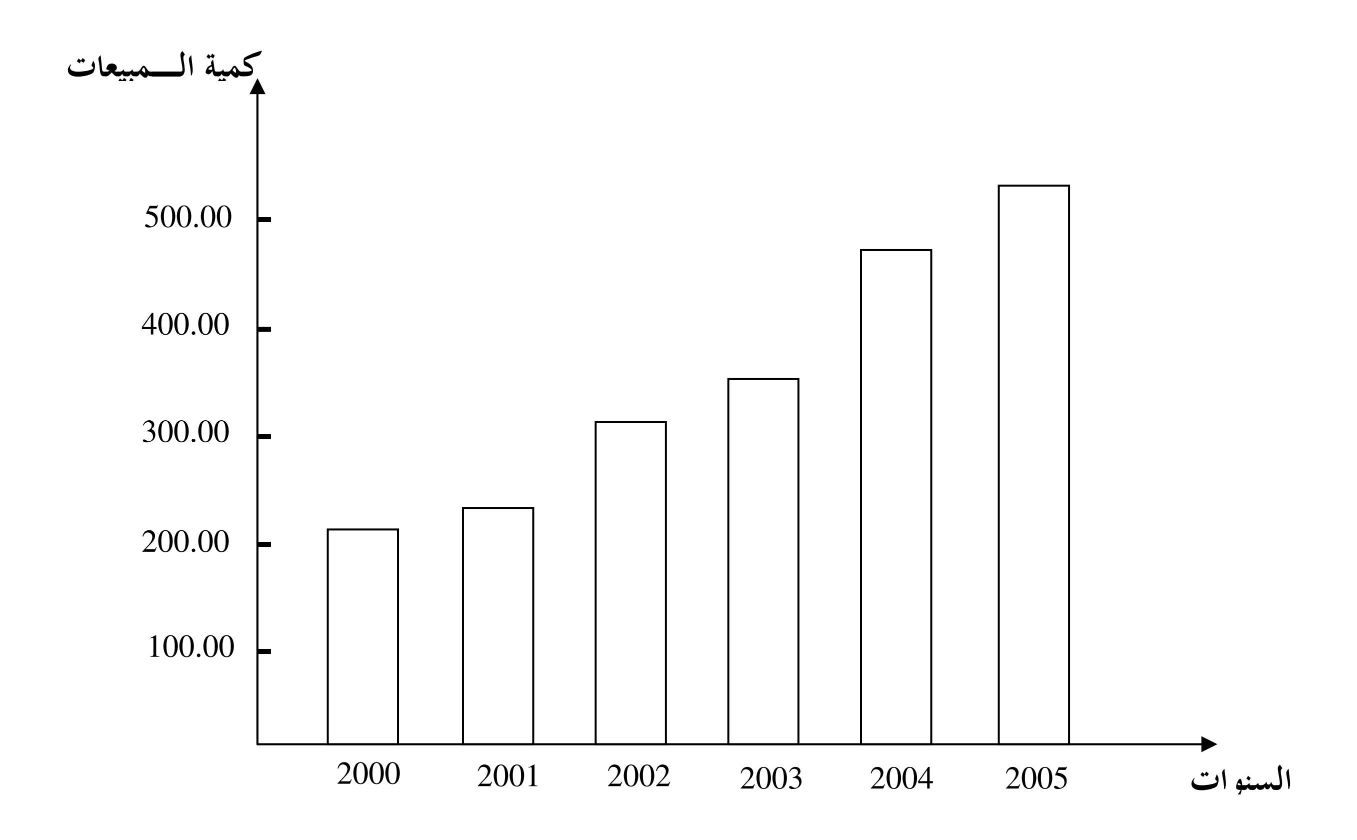
جدول(7.4):تطور مبيعات المؤسسة بعد انتهاج إستراتيجية الترويج

الوحدة(وحدة منتجة)

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
المبيعات	206488	213771	301304	351973	483771	530000

المصدر : المديرية التجارية للمؤسسة

الشكل(6.4):تطور مبيعات المؤسسة بعد انتهاج إستراتيجية الترويج

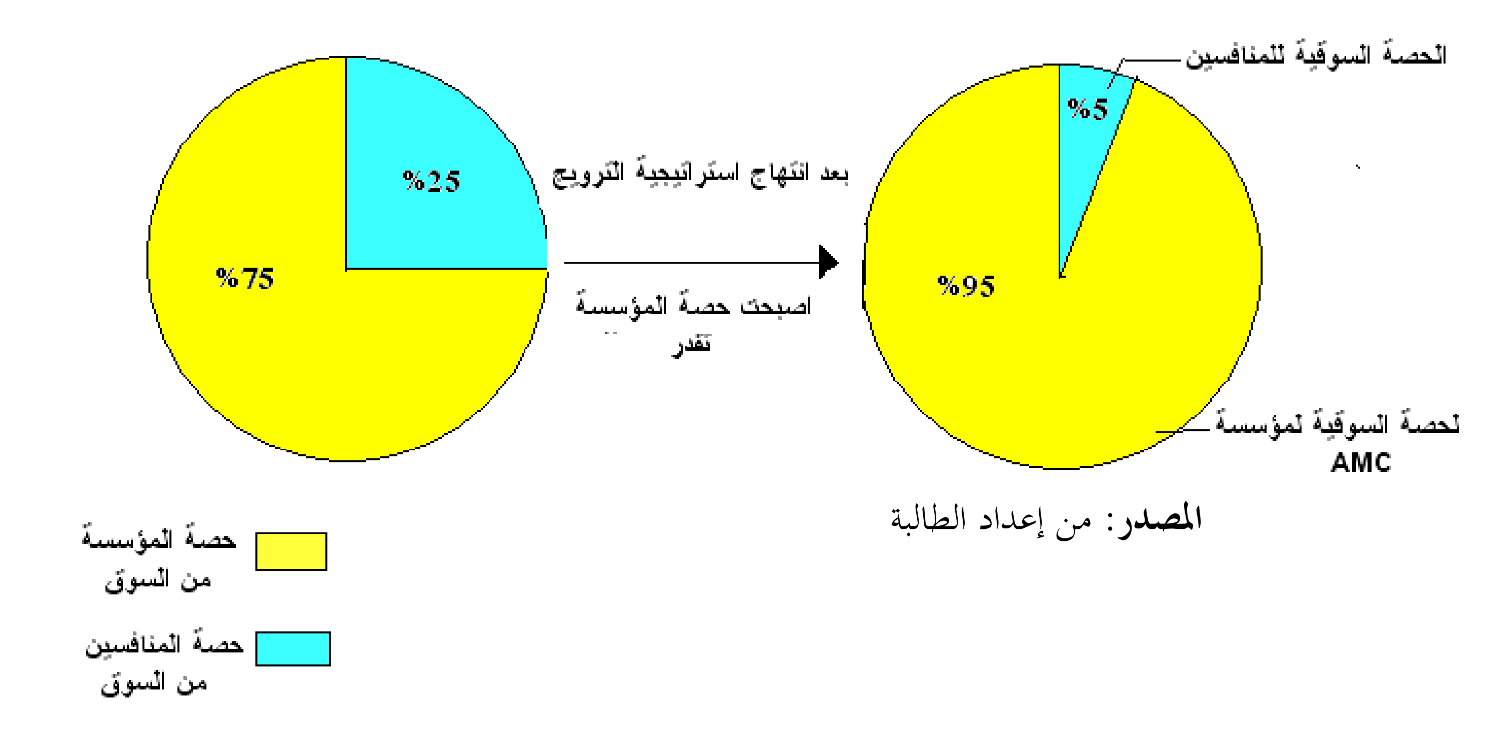


المصدر: من إعداد الطالبة

***اثر إستراتيجية الترويج على الحصة السوقية لمنتوج القاطع:**

بعد قيام مؤسسة(AMC) بانتهاج إستراتيجية ترويجية فعالة فان الحصة السوقية التي كانت تملكها المؤسسة (75%) قد زادت لتصل إلى 95% والشكل (7.4) يوضح ذلك:

الشكل(7.4): تطور حصة السوقية لمؤسسة(AMC)



المصدر: من إعداد الطالبة

خاتمة الفصل الرابع:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية،مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات من خلال اللقاءات مع إطارات المؤسسة ،حيث بدأنا بتقديم مؤسسة(AMC) التي ظلت على مدى عشرات السنين المحتكر الوحيد في القطاع دون منازع فهي متصدرة السوق .

كما استخلصنا إلى أن مؤسسة(AMC) مدركة لأهمية الترويج في ظل هذه الظروف التي تتسم بالمنافسة الشديدة، وتستعمل مؤسسة(AMC) مجموعة من الأساليب الترويجية، فهي تعتمد على الإعلان والدليل على ذلك المخصصات المالية التي تخصصها المؤسسة له ،بالإضافة إلى اعتمدها على تنشيط المبيعات من خلال قيامها بالدراسات التقنية للمنتجات في حالة تقديمها لمنتوج جديد ،أو إدخالها تحسينات على منتجاتها ،أو في حالة إحساسها بانخفاض نسبة مبيعات للمنتجات،كما أنها تقوم بالمشاركة في المعارض التجارية الدولية التي تتيح لها فرصة التعريف بمنتجاتها والتعرف على المنافسين ونوعية منتجاتهم، كما أنها تستعمل كثيرا المطبوعات التجارية التي تقوم المؤسسة بتصميمها بنفسها والتي تتميز بجودة عالية، ومن الاساليب التي تستعملها المؤسسة كذلك البيع الشخصي الذي يساعدها في جمع المعلومات والتي تساعدها في معرفة رغبات واحتياجات مستهلكيها ومعرفة منافسيها ومتابعة تحركاتهم ،

وقد أدركت مؤسسة(AMC) أهمية الترويج على الانترنت فهي في طور انجاز موقعها الالكتروني والذي سوف ينطلق في مطلع شهر جويلية.

إن مؤسسة(AMC)تهتم كثيرا بيئتها التنافسية فهي تقوم بتجميع المعلومات حول منافسيها وتحليلها بصفة دورية ومستمرة، وهي تعتمد على معيار الجودة كميزة تنافسية وعلى إستراتيجية التميز لمواجهة المنافسة فهي حاصلة على شهادة الايزو(ISO 9001 2000)،كما أنها تهتم كثيرا بتنمية ميزتها التنافسية فهي تحاول دائما تحسين جودتها وإنتاج منتجات جديدة تلبي رغبات واحتياجات مستهلكيها.

مما سبق دراسته نخلص إلى أن العملية الإنتاجية وحدها لا تمكن من تحقيق المنافع الكلية سواء للمستهلك النهائي أو المؤسسة بل يجب إتباعها بالنشاطات التي تمكن من تحقيق بقي المنافع، ومن هذه النشاطات التسويقية وعلى الخصوص النشاط الترويجي الذي أصبح له أهمية كبرى في المؤسسة خاصة في الوقت الحالي المتسم بحدة المنافسة وكذا الإنتاج الكبير وتعدده، بالإضافة إلى انتشار ظاهرة العولمة في العالم .ومن خلال الدراسة استخلصنا النتائج التالية:

1-اعتماد المؤسسة على مزيج ترويجي فعال يساعد المؤسسة على تحسين مركزها التنافسي.

2-اعتماد المؤسسة على إستراتيجية ترويجية فعالة متكاملة ومنسجمة مع استراتيجيات المزيج التسويقي يدعم قدرتها على تحسين تنافسيتها.

3-قيام المؤسسة بابتكار أفكار ترويجية جديدة غير تقليدية، يكسبها ميزة تنافسية.

4-إن وظيفة الجودة أصبحت من أهم الوظائف الأساسية في المؤسسة باعتبارها العنصر الحاسم في تحديد القدرة التنافسية لها.

5- من جملة ما يُمليه اقتصاد السوق أنَّ المنافسة أصبحت من أحد السمات الرئيسية لهذا الاقتصاد فأصبح من الضروري على المؤسسات التي تريد البقاء أن تبحث عن رؤية جديدة ومنهج حديث يمكِّنها من التزود بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن والتقدم خطوات نحو الأمام بشرط أن يُطبق بكفاءة وجدية.

6-وفي ظل المعطيات التي تُملِيها البيئة على المؤسسة بما فيها تنامي المنافسة، ونظرا إلى أهمية الدور التي تلعبه الاستراتيجيات التنافسية الأساسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسة، تجِد المؤسسة نفسها مُجبرة على اختيار وتطبيق إستراتيجية تنافسية.

7-لا تُحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج بأقل تكلفة أو التميز فيه فقط، وإنما يتعدى الأمر إلى الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية، المادية، المالية، ولإمكانياتها التنظيمية وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والتي تمكِّنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، حيث تُحقق هذا التميز من خلال:

- استقطاب القدرات والكفاءات المهنية، فالكثير من المؤسسات يُعزى نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية؛

- الاستغلال الأمثل للموارد المادية، وذلك ما يمكِّن المؤسسة من تقديم السلعة أو الخدمة بطريقة مختلفة ومميزة عن المؤسسات الأخرى؛

8-إن الميزة التنافسية تشير إلى المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فعالية، ومن هنا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها أرخص من الآخرين؛

9- إن المؤسسة التي تقوم بمتابعة بيئتها التنافسية ودراسة وتحليل التغيرات الحاصلة فيها، يمكنها من وضع استراتيجية ترويجية تتلاءم مع التغيرات مما يزيد من قدرتها التنافسية ويكسبها هذا ميزة تنافسية.

10-قيام المؤسسة بدراسة وتحليل المنافسة (منافسيها) يسمح لها بوضع استراتيجية فعالة مبنية على أساس الجودة والتكلفة المنخفضة وبالتالي ضمان حصولها على موقع فعال خاص بها في وجه منافسيها.

أما من خلال دراستنا الميدانية فقد استخلصنا مجموعة من النتائج وهي:

1-قيام المؤسسة بدمج قسم التسويق مع المصلحة التجارية.

2-ارتباط مراقبة الجودة بدائرة التصنيع.

3-امتلاك المؤسسة على أدارة الجودة ،مما جعلها على تحسين قدرتها التنافسية والحصول على حصص كبيرة في الاسوق ،وذلك لما تتميز منتجاتها بالجودة العالية.

4-حصول المؤسسة على شهادة الايزو(ISO9001 2000).

5-رغم الأهمية التي توليها المؤسسة للترويج واعتمادها على معظم عناصر المزيج الترويجي إلا أنها لم تولي أهمية للعلاقات العامة والدعاية اهتماما لازما.

6-عدد مندوبي البيع قليل جدا وليسوا متخصصين في مجال التسويق والبيع.

7-اعتماد المؤسسة على إستراتيجية ترويجية فعالة لمنتوج القواطع الكهربائية مما سمح لها بتحسين مركزها التنافسي وتصدرها للسوق.

8-اعتماد المؤسسة على إستراتيجية تنافسية محكمة والتي تتمثل في إستراتيجية التميز على أساس الجودة والوقت

9-قيام المؤسسة بالبحوث التسويقية حول منافسيها بصفة دورية و مستمرة واعتمادها على مصادر متنوعة في جمع المعلومات والبيانات.

10-إعطاء المؤسسة وزن كبير لدراسة وتحليل المنافسة باعتبارها احد المؤثرات البيئية القوية التي تؤثر على درجة نجاح إستراتيجيتها.

11-انتهاج المؤسسة لإستراتيجية الشراكة مع الشركات الأجنبية الكبرى لمواجهة المنافسة واكتساب مهارات أخرى في الإنتاج والتسويق...الخ من المجالات.

وعلى هذه النتائج نقترح جملة من الاقتراحات والتوصيات:

1-تحسين هيكلها التنظيمي من خلال إنشاء مديرية التسويق مستقلة عن المديرية التجارية.

2-وضع إدارة خاصة بالمنافسة وذلك من خلال تقييم التنافسية للمؤسسة.

3-تغير أسلوب التسيير بإتباع سياسات جديدة تعتمد على توظيف إطارات شابة فعالة والعمل على استقطاب رجال البيع ذو مهارات وكفاءات عالية.

4-استخدام رجال البيع متخصصين في مجال البيع والتسويق وتزويدهم بثقافة تقنية حول المنتجات من خلال تدريبهم عن طريق إعطاء محاضرات حول المنتجات.

5-الحرص الدائم على تطوير وتحديث أساليبها الترويجية.

6-الحرص على متابعة وتنفيذ الأساليب الحديثة في الترويج.

قائمة المراجع

1. الكتب:

أ–الكتب باللغة العربية:

1–احمد محمد مصري، الإعلان، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.

2–احمد سيد مصطفى، التسويق العالمي بناء القدرة التنافسية للتصدير، شركة الناس للطباعة، الطبعة الأولى، 2001.

3–احمد شاكر العسكري، التسويق مدخل استراتيجي،دار الشروق،عمان،الطبعة الأولى،2000.

4–إسماعيل محمد السيد، الإعلان ودوره في النشاط الاقتصادي، الدار الجامعية، الإسكندرية 2000 /2001

5– إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000

6–بشير العلاق، قحطان العبدلي، استراتيجيات التسويق،دار زهران للنشر،عمان،1998.

7– بشير العلاق،الترويج والإعلان التجاري،دار اليازوري،عمان الطبعة 2002.

8–توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار الفكر العربي، 2005 /2006.

9–توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2001.

10–حسن محمد خير الدين، العلاقات العامة، المبادئ والتطبيق، دار الهدى للطباعة والنشر، 1986.

11–سعد صادق، إدارة المشروعات،الدار الجامعية،2002/2003.

12–شفيق حداد، نظام السويدان، أساسيات التسويق، دار ومكتبة الحامد للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، 1998.

13–شارلز وجاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة رفاعي محمد الرفاعي، الجزء الأول، دار المريخ، الرياض، 1998.

14–صلاح الشنواني، دراسات في اقتصاديات الأعمال،دار النهضة العربية،1970.

15–طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق، الأساسيات والتطبيق، القاهرة، الطبعة1997.

16-عصام الدين أمين أبو علفة،الترويج ،تسويق متقدم،الجزء الثالث،مؤسسة حورس الدولية،2002.

17-عبد الجبار منديل، أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية، عمان، الطبعة الأولى، 2002.

18-عمر وصفي عقليي،قحطان العبدلي،مبادئ التسويق،مدخل متكامل،دار زهران للنشر،عمان 1996.

19-عادل حسن ،العلاقات العامة المبادئ والتطبيق،دار الهدى للطباعة والنشر،1986.

20-علي السلمي،إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية،دار عزيب للنشر والطباعة،القاهرة،2001.

21-عمر صقر ،العولمة وقضايا اقتصادية.

22-عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982.

23-عايدة سيد الحطاب،الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي،دار الفكر العربي ،الطبعة الأولى،1985.

24-عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغير قواعد اللعبة، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1997.

25- عبد السلام أبو قحف،سياسات واستراتيجيات الأعمال،الدار الجامعية الإسكندرية،2004.

26- عبد السلام أبو قحف، التسويق مدخل تطبيقي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.

27- عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية،2001 .

28- عبد السلام أبو قحف،هندسة الإعلان والعلاقات العامة،توزيع مكتبة كوميت،القاهرة.

29-فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية.

30-فريد انطونيوس،العلاقات العامة ،مكتبة الفكر الجامعي،منشورات عويدات،1970.

31-فليب كوتلر،التسويق أساليب التسويق الرئيسية،ترجمة مازن نفاع،الجزء الثالث،دار علاء الدين،الطبعة الأولى،سوريا.

32-فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى،2000 .

33-محمد المحمدي الماضي، كتاب السياسات الإدارية، جامعة القاهرة

34-محمد احمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

35-محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي،دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2004.
36-محسن فتحي عبد الصبور،أسرار الترويج في عصر العولمة،مجموعة النيل العربية،القاهرة،الطبعة الأولى،2000.
37-محمد فريد الصحن،التسويق،الدار الجامعية ،الإسكندرية،1999.
38- محمد فريد الصحن،الإعلان، الدار الجامعية ،الإسكندرية،2000.
39- محمد فريد الصحن،العلاقات العامة، الدار الجامعية ،الإسكندرية،2003/2002.
40-محمد عفيفي حمودة ،أدارة التسويق،القاهرة،1986/1985.
41-مصطفى محمود أبو بكر،إدارة التسويق في المنشآت المعاصرة،مدخل استراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003.
42-محمد إبراهيم عبيدات ،إستراتيجية التسويق،مدخل سلوكي ،دار وائل للنشر،عمان ،الطبعة الثالثة،2002.
43-محمد سعيد نابلسي، الاقتصاد السياسي،مطابع مؤسسة الوحدة.
44-نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال،مركز الإسكندرية للكتاب،1998.
45-نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2004/2003.
46-يونس إبراهيم حيدر ،الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات،دمشق،1999.

ب-الكتب باللغة الفرنسية

1-Alain Beinaymè, Les Nouvelles Approches de la concurrence,économique paris,2002
2-Claude Demeure,M marketing,2° édition dollaz,paris,1992.
3-Jean-Jacque lambin,Le Marketing Stratégique,4°édition international paris,1998..
4-Pierre Thuillier,De L'étude de marché au plan de marketing,les édition d'organisation,paris,1987.
5-M.Porter,Avantagecon concurrenttiel des nation,inter édition,1993.
6- M.Porter,Avantagecon concurrenttiel,édition dunod ,paris,2000.
7-Michel Marchesnay,La Stratégie du diagnostic à la décision dustrielle,O.P.U,Alger 1988.
8-Philip Kotler,Bernard Dubois,Marketing Management ,9°édition paris,1992.
9-Percerou Roger,Entreprise Gestion et Compétitivité,économique,paris,1984.

*القواميس:

أ–باللغة العربية:

1-جوزيف الياس،منجد المجاني المصور،دار المجاني،الطبعة الثانية،2000.

ب– باللغة الفرنسية:

1-Bourachot.H, Dictionnaire de sciences économique et sociales, édition bordas paris,1992.
2-Echaude Maison, Dictionnaire d'économie et de sciences, sociales, édition Nathan, Paris.

*المجلات:

1–عبد المليك مزهودة،الفكر الاستراتيجي التسييري،مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ،جامعة محمد حيضر،بسكرة،العدد9.

2–قويدر محمد ،وصاف سعيد ،مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري،مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية،جامعة باتنة،العدد9،جانفي 2004.

3–قويدر عياش،الجودة الشاملة أداة تحسين للقدرة التنافسية للمؤسسة،مقال،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الاغواط.

*رسائل وأطروحات جامعية:

1–عمار بوشناف،الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية،مصادر تنميتها وتطويرها،رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،2002.

2–كاريش.ص، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،2000.

3–كربالي بغداد، تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل التحولات الاقتصادية،جامعة وهران2000

4–عمار عماري، محاضرات سياسات واستراتيجيات المؤسسة، جامعة سطيف، السنة أولى ماجستير، 1999/2000.

*الانترنت:

1–أسامة إبراهيم حجار،موقع عالم النور.WWW.noor .world.com

2–محمد عدنان وديع،القدرة التنافسية وقياسها.www.arab_api_org-bridge 24pdf



الفصل الثاني: إستراتيجية الترويج

الفصل الثالث:التنافسية في ظل العولمة الاقتصادية



الرقم	العنوان	الصفحة
(1.1)	نموذج الربعة عوامل للإدارة الإستراتيجية	13
(2.1)	نظام التخطيط الاستراتيجي داخل المنظمة	23
(3.1)	أسلوب دلفي	30
(4.1)	متطلبات عمليات التنفيذ الاستراتيجي	39
(5.1)	خطوات الرقابة الإستراتيجية	42
(1.2)	الترويج وعلاقته مع المزيج التسويقي	50
(2.2)	اثر الترويج على منحى الطلب	52
(3.2)	عملية الاتصال	56
(4.2)	إستراتيجية الترويج	106
(5.2)	إستراتيجية الدفع	107
(6.2)	إستراتيجية الجذب	108
(1.3)	المثلث الاستراتيجي	122
(2.3)	إستراتيجية متصدر السوق	126
(3.3)	الاستراتيجيات الدفاعية	129
(4.3)	الاستراتيجيات الهجومية	131
(5.3)	محددات الميزة التنافسية	148
(6.3)	القوى التنافسية لمايكل بورتر	152
(7.3)	ديناميكية القيمة الإستراتيجية لعنصر الزمن	165
(1.4)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة (AMC)	173
(2.4)	الهيكل التنظيمي لوحدة السوائل	173
(3.4)	الهيكل التنظيمي لوحدة الكهرباء	176
(4.4)	الهيكل التنظيمي لقسم الأدوات	177
(5.4)	تطور مصاريف الإعلان	183
(6.4)	تطور مبيعات المؤسسة بعد انتهاج إستراتيجية الترويج	202

فهرس الجداول:

الملخص:

يتطلب تسويق أي منتج إقامة اتصالات بين المؤسسة المنتجة وعدة أطراف أخرى كالعملاء والموزعين والتجار،والنشاط الذي يمكن من القيام بعملية الاتصال هو النشاط الترويجي،ولهذا يعتبر الترويج أهم عناصر المزيج التسويقي الذي يمكن أن يتسبب سوء إدارته في فشل المؤسسة في إيجاد علاقات جيدة مع الأطراف الأخرى،وبالتالي ضعف النشاط التسويقي بها.

من خلال الدراسة تبن أن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تشهد الكثير من التغيرات ،واهم هذه التغيرات العولمة التي أدت إلى فتح الأسواق أمام جميع السلع مما جعل المؤسسة تواجه منافسة عالمية حادة ،ولمواجهة هذه التغيرات يتعين على مدير التسويق وضع إستراتيجية ترويجية فعالة وتنفيذها باستخدام كافة الأدوات واحدث الوسائل اللازمة للتحكم الكامل في اتصالات المؤسسة بالأطراف الأخرى،وذلك بعد دراسة السوق وجمع معلومات كافية عن العملاء والمنافسين وطبيعة السوق حتى يمكن استخدام الترويج بصورة ناجحة للحفاظ على علاقة ايجابية قوية ،وبالتالي حصول المؤسسة على مركز تنافسي قوي في السوق.

Résumé

Le marketing de n'importe quel produit exige la nécessité de maintenir des relations (communications) entre les entreprises productives ainsi qu'avec d'autres parties comme : les clients , les distributeurs , les commerçants , et l'activité avec lequel on peut faire une procédure de communications ; c'est l'activité de promotion , c'est pour cela que la promotion est considéré comme le plus important élément de marketing dont la mauvaise gestion peut entraîner l'échec de l'entreprise dans ses relations avec les autres parties , donc la fragilité de son activité de marketing .

D'après l'étude, il est claire que l'environnement ou l'entreprise active connaît beaucoup de changements dont le plus important c'est : la mondialisation qui a conduit à l'ouverture des marchés devant tous les produits , ce qui a mis l'entreprise à faire face à une concurrence internationale aigue .et pour contre ces changements,il faut que le responsable de marketing trace une stratégie promotionnelle efficace , exact en utilisant tous les instruments modernes pour un control meilleur dans les communications avec les différents parties prenant après avoir étudié le marché et recueilli les informations suffisantes sur les clients , les concurrents et la nature du marché afin d'utiliser la promotion avec succès pour assurer des bonnes relations fructueuses. Donc, l'obtention de l'entreprise d'une position concurrentielle forte dans le marché.